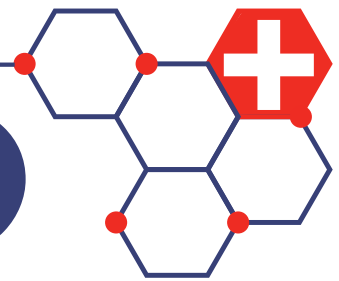

SARCEO



Swiss Applied Research Centre for Enterprises and Organisations
Centre suisse de recherche appliquée aux Entreprises et Organisations

*The Journal of Corporate Governance
and International Relations*

Revue de la Gouvernance des Entreprises, Organisations
et des Relations Internationales

Numéro/Number 1 - Volume 1

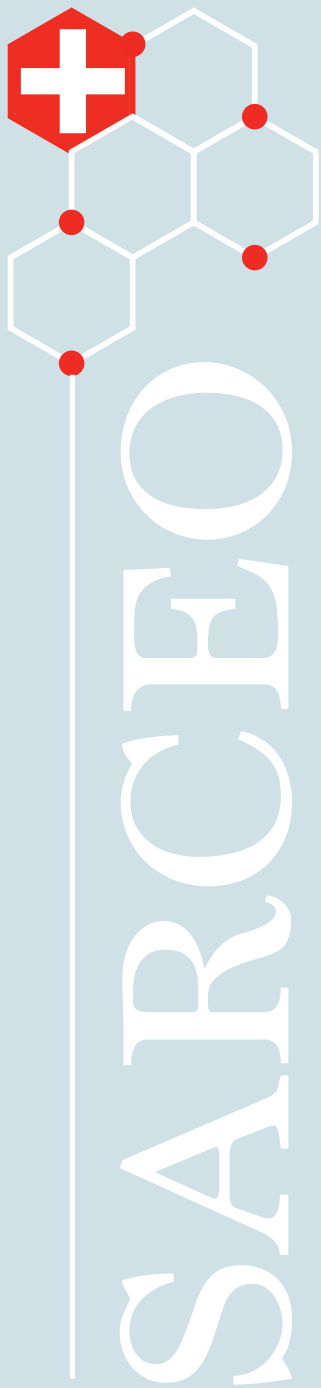




SARCEO

ISSN (International Standard Serial Number) 977 (à mettre SVP)
Dépôt légal N° 1 Vol. 1 2021

© Swiss UMEF University SARCEO 2021
Château d'Aire 185- 187 route d'Aire – Geneva – Switzerland
Editeur/Publisher: Prof. Djawed Sangdel, Ph.D.
Directeur de la rédaction/ Managing Editor : Prof. Robert Lanquar, Ph.D.



SARCEO'S History

Since the creation of UMEF in 1984, the faculty of Swiss UMEF University has always been involved in research and innovation. Since 2013, UMEF has had the objective to unify these approaches in a coherent whole.

SARCEO is the brainchild and the will of Swiss UMEF University to increase its contribution to society and to enable students to participate in this exciting project. The management of Swiss UMEF University has held numerous conferences and workshops to identify areas in which it could contribute through an original approach that links intellectual discovery with research and learning.

This has led to the creation of SARCEO in 2018 which started its activities in 2019. In light of the execution of the strategic plan, SARCEO publishes an annual journal, the Journal of Governance of Corporations and Organisations and, on a regular basis, policy research papers with the results of research conducted by the faculty, the researchers and the doctoral students of UMEF in light of the research projects identified in the five-year 2019-2023 plan.

The SARCEO site also includes the publications of the faculty of UMEF in the format of special Bulletins.

The Swiss Applied Research Centre for Enterprises and Organisations (SARCEO) undertakes multidisciplinary research with an international staff of researchers and a focus on vastly improving performance of corporations and organisations through the implementation of technology and the development of new approaches to human organisation in a complex and fast-moving environment. Research also encompasses contemporary topics in international relations such as the promotion of peace, economic and social development, environment conservation and the impact of education on inclusion.

Historique de SARCEO

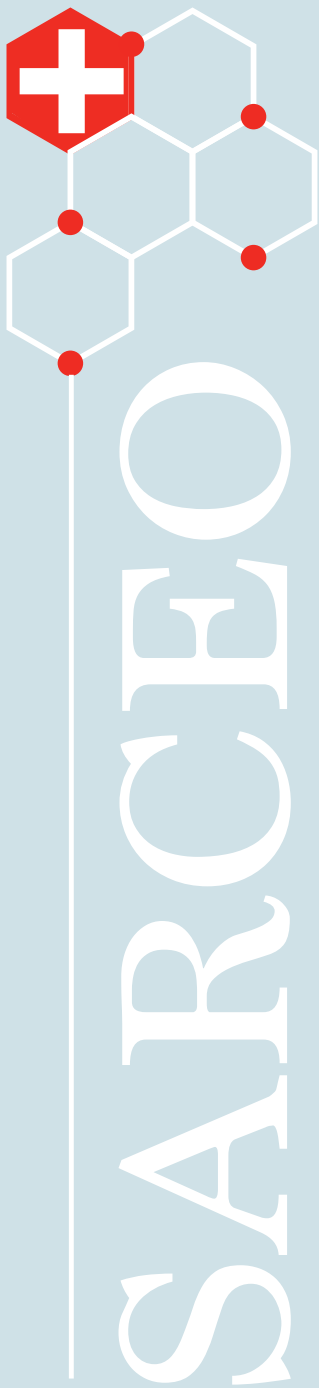
Depuis la création d'UMEF en 1984, son corps professoral a toujours été impliqué dans la recherche et l'innovation. Depuis 2013, l'objectif d'UMEF a été d'unifier ces approches dans un ensemble cohérent.

Le Centre Suisse de la recherche appliquée aux entreprises et organisations (SARCEO) est issu d'une réflexion et de la volonté d'UMEF d'augmenter sa contribution à la société et de permettre aux étudiants de participer à ce projet excitant. La direction d'UMEF a organisé de nombreuses conférences et séminaires afin d'identifier les domaines dans lesquels elle va contribuer par le biais d'une approche originale liant la découverte intellectuelle avec la recherche et l'apprentissage.

Ainsi fut créé SARCEO en 2018. Il a commencé ses activités en 2019. Dans le cadre de la mise en œuvre de son plan stratégique, SARCEO publie une revue annuelle, la Revue de la Gouvernance des Entreprises et des Organisations et, sur une base régulière, des Notes de recherche-action sur les résultats des recherches menées par les enseignants, les chercheurs et les doctorants d'UMEF dans le cadre des projets de recherche identifiés dans son plan quinquennal 2019-2023.

Le site de SARCEO inclut aussi les publications des enseignants d'UMEF sous la forme de Bulletins spéciaux.

SARCEO entreprend de la recherche transversale avec des chercheurs internationaux spécialisés dans l'amélioration significative de la performance des entreprises et des organisations, à travers la mise en place de processus technologiques et de développement ainsi que de nouvelles approches à l'organisation humaine dans un environnement complexe et mouvant. Cette recherche trouve aussi une application dans les relations internationales dans des domaines comme la promotion de la paix, le développement économique et social, la conservation de l'environnement et l'impact de l'éducation sur l'inclusion.



Journal's focus

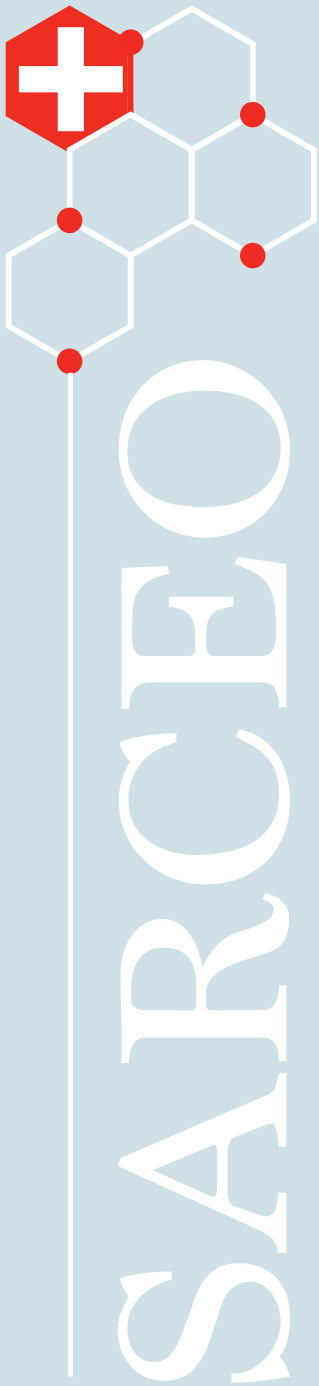
The Journal of Corporate Governance and International Relations is an annual bilingual journal, published electronically in English and French, by the Swiss Applied Research Centre for Enterprises and Organisations (SARCEO) of the Swiss UMEF University. It is a scientific journal of reference which publishes theoretical, empirical, and/or critical research by faculty members, practitioners, or Ph.D. - Master students, on topics related to transformational change of corporations and organisations and on their rapid adaptation to a new environment.

This research, in line with the promotion of peace and security, of economic and social development, of environmental conservation and inclusive education, directly impacts the life of citizens. This research can bring an important contribution to the development of a peaceful and prosperous society.

The first issue, Volume 1 of the Journal is dedicated to the Symposium of 19 June 2021 organized by the SARCEO Swiss UMEF University on the theme: Opportunities and challenges of the post-Covid-19 for corporate and organizational governance. From the first half of 2020, the crisis of the Covid-19 pandemic has profoundly affected the international community. States, communities, and companies have taken measures to respond to this crisis. As the crisis has become long-term, the international community is realizing that we will have to learn to live with Covid-19 beyond the pandemic. Hence the importance of finding solutions for adaptation to this new environment.

The articles and position papers published in this N°1, Vol.1 are those of the interventions received from the academics and have been evaluated and revised by Prof. Robert Lanquar, Ph.D., Director of SARCEO.

This Journal, as well as any data and map included herein, are without prejudice to the status or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city, or area. The Journal uses as norms, the APA style for citations and references.





Focus de la revue

La Revue de la Gouvernance des Entreprises et des Organisations et des Relations Internationales est une publication périodique annuelle bilingue, divulguée électroniquement en anglais et en français, par le Centre suisse de la recherche appliquée aux entreprises et organisations (SARCEO) de la Swiss UMEF University. Revue scientifique de référence, elle publie des articles et des chroniques sur des recherches théoriques, empiriques et/ou critiques d'enseignants, chercheurs, praticiens et doctorants ou étudiants, sur des sujets relatifs au changement transformationnel des entreprises et des organisations et à leur adaptation rapide à l'environnement actuel.

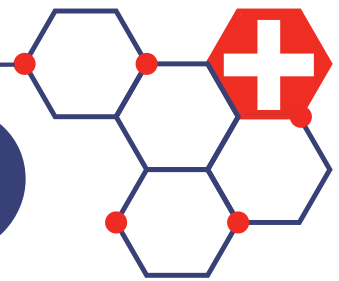
Ces recherches, pertinentes aux domaines de la promotion de la paix et de la sécurité, du développement économique et social, de la conservation de l'environnement et de l'éducation inclusive, ont un impact direct sur la vie des citoyens. Elles peuvent apporter une contribution importante au développement d'une société pacifique et prospère.

Le premier Numéro, Volume 1 de la Revue est consacré au Symposium du 19 Juin 2021 organisé par le SARCO Swiss UMEF University sur le thème : Opportunités et défis de l'après-Covid-19 pour la gouvernance des entreprises et des organisations. A partir du premier semestre 2020, la crise de la pandémie de Covid-19 a profondément affecté la communauté internationale. Les Etats, communautés et entreprises ont pris des mesures pour répondre à cette crise. Au fur et à mesure que la crise s'est installée dans la durée, la communauté internationale se rend à l'évidence qu'il faudra apprendre à vivre avec le Covid-19 au-delà de la pandémie. D'où l'importance de la recherche des solutions pour l'adaptation à ce nouvel environnement.

Les articles et chroniques d'opinions publiés dans ce N°1, Vol.1 sont ceux des interventions reçues des auteur-e-s qui ont été révisées par le Prof. Robert Lanquar, Ph.D., Directeur de SARCEO.

La présente Revue, ainsi que toutes les données et cartes qui y sont incluses, sont sans préjudice du statut ou de la souveraineté de tout territoire, de la délimitation des frontières et des frontières internationales et du nom de tout territoire, ville ou zone. La Revue utilise les normes APA pour les citations et références.

SARCEO



Swiss Applied Research Centre for Enterprises and Organisations
Centre suisse de recherche appliquée aux Entreprises et Organisations

*The Journal of Corporate Governance
and International Relations*

Revue de la Gouvernance des Entreprises, Organisations
et des Relations Internationales

TABLE DES MATIERES/ TABLE OF CONTENTS

EDITORIAL	2
Professeur Djawed SANGDEL	
AGENDA DU SYMPOSIUM UMEF 19 JUIN 2021 / PRIORITÉS DE L'APRÈS-COVID 19	4
AGENDA OF THE UMEF SYMPOSIUM 19 JUNE 2021 / PRIORITIES FOR POST-COVID 19	4
ARTICLES ET DOCUMENTS DES PARTICIPANTS AU SYMPOSIUM	9
PAPERS AND DOCUMENTS BY SYMPOSIUM PARTICIPANTS	9
Prof. Djawed SANGDEL	10
Comment organiser l'enseignement supérieur à distance dans les pays en développement (le cas de l'Afghanistan)	
Daniel Peyron	37
Les soft skills au cœur de la révolution éducative	
Youssef ALAMI & Issam EL IDRISI	46
Structure de propriété et performance financière : essai sur le rôle des mécanismes de gouvernance en contexte des banques marocaines cotées	
Mariam TLEMÇANI MHADEZ & Abdessamad OUCHEN	67
Analyse de l'impact de la pandémie de Covid-19 sur la performance financière des entreprises marocaines	
Hermann Delwindé OUEDRAOGO	75
Le financement des entreprises dans un contexte de crise sanitaire	
YAMEOGO JOEL HERBERT	84
Contribution de l'industrie minière au bien-être de la population locale : Le cas du Burkina Faso	
Robert LANQUAR	92
Quel tourisme pour l'après-Covid-19 ? What tourism for the post-Covid-19?	
Jaime FLUXA	102
The importance and transcendence of innovations in travel and tourism	
Henryk HANDSZUH	115
The role of international organizations in the post-pandemic recovery of tourism	
Peter SHACKLEFORD	120
Tourism and governance: Robert LONATI, the construction of an international agency	
Nathalie MONTARGOT	142
L'essor de l'intelligence artificielle dans le secteur hôtelier	

Julia MARTÍNEZ CABRERA & Francisco LÓPEZ-DEL-PINO	157
The impact of Covid-19 on four circular economy patterns in tourism	
Olamba BATU.....	169
Le tourisme médical comme moyen de renforcement du système de santé en République Démocratique du Congo (RDC)	
Abdelaziz BENAMI et Ibrahim BENBBA	182
Crise et résilience dans le secteur du tourisme marocain : quelles stratégies pour une sortie de crise ?	
Geoff GIBAS et Robert LANQUAR	189
Les enjeux environnementaux des jeux olympiques de Tokyo 2020 et de Paris 2024	
Mimoun HILLALI	193
Tourisme rural en Afrique : concilier « authenticité », « qualité » et « rentabilité » ?	
Rachid PALENFO.....	203
Terrorisme au Sahel : le dialogue communautaire apporte des lueurs d'espoir	
Erwan BUREL.....	223
Capture et réinvention de l'information vraie et authentique : entre promesses et menaces, quels sont les facteurs d'avenir pour la souveraineté politique, le développement économique et l'engagement citoyen sous l'influence croissante du numérique ?	
Capture and reinvention of true and authentic information: between promises and threats, what are the future factors for political sovereignty, economic development, and citizen engagement under the growing influence of digital technology?	
Chahinez SAHRAOUI.....	233
Twitter et les stratégies de démobilisation	
STUDENTS' PAPER - TRAVAUX D'ÉTUDIANTS	238
Trois travaux la théorie des 5E	
MARIAM TRANCHANT SOW	239
MORY COULIBALY	241
ADAMA COULIBALY.....	249
Présentation générale des projets SARCEO	254
General presentation of the SARCEO projects	

EDITORIAL

Djawed Sangdel, Président Swiss UMEF University

Je suis heureux de vous présenter le premier numéro de la Revue de la Gouvernance des Entreprises et Organisations et des Relations internationales. Outre des chroniques scientifiques, nous avons choisi d'y publier des documents stratégiques (Policy and Historic Papers) et des articles exclusifs sur des sujets présentés et analysés durant notre 1^{er} Symposium portant sur les priorités post-Covid-19 : Opportunités et défis de l'après-Covid-19 pour la gouvernance des entreprises et des organisations.

Une nouvelle vision du monde se dessine. Les changements ont été accélérés, d'une part par la digitalisation et le télétravail, d'autre part par les mesures en faveur de la transition énergétique primordiale face au changement climatique que l'on a cru bloquer par le confinement de 2020 et du premier semestre 2021 dû au Covid-19. Or, avec le retour de la croissance, jamais les émissions de gaz à effet de serre n'ont été si élevées.

Les participants au Symposium l'ont souligné : l'après-Covid devra être plus inclusif, moins inégalitaire, plus respectueux de l'environnement, en particulier de la biodiversité. Les relations internationales devront se construire sur des modèles qui devraient donner plus de chance aux pays en développement d'Afrique, du Moyen-Orient et d'Amérique latine. L'enseignement supérieur devrait aussi être différent, être bâti sur un réel leadership et la recherche de l'excellence, non pas une excellence élitiste, sinon une excellence basée sur la solidarité, une excellence sociale et sociétale. C'est pourquoi, pour servir la société à travers l'échange libre d'idées et de pratiques, les valeurs de la Swiss UMEF University incluent le respect de l'individu, de la diversité, du savoir et des modes de raisonnement.

Notre objectif est de ce fait offrir une éducation supérieure dans un environnement centré sur toutes les dimensions de l'apprentissage appliqué – compréhension, savoir-faire, valeurs et attitudes - ainsi que créer et disséminer les connaissances sur des sujets actuels importants comme dans cette Revue, la publication de documents et articles sur l'après-COVID-19, avec un œil critique, mais impartial, tourné vers le futur.

Ce premier numéro est publié en ligne et ouvert à tous dans ce but.

EDITORIAL

Djawed Sangdel, President Swiss UMEF University

I am pleased to present the first issue of the Journal of Corporate Governance and International Relations. In addition to scientific columns, we have chosen to publish strategic papers (Policy and Historic Papers) and exclusive articles on topics presented and analyzed during our 1st Symposium on post-Covid-19 priorities: Opportunities and challenges of the post-Covid-19 period for corporate and organizational governance.

A new vision of the world is emerging. The changes have been accelerated, on the one hand by digitalization and teleworking, on the other hand by the measures in favor of the crucial energy transition to face climate change, that was thought to be stopped by the confinement of 2020 and the first half of 2021 due to Covid-19. However, with the return of growth, greenhouse gas emissions have never been so high.

The participants of the Symposium stressed that the post-Covid period will have to be more inclusive, less unequal, more respectful of the environment, in particular biodiversity. International relations will have to be built on models that should give more chance to developing countries in Africa, the Middle East, and Latin America. Higher education should also be different, be formed on real leadership and the pursuit of excellence, not an elitist excellence, but an excellence based on solidarity, social and societal equity. Therefore, in order to strengthen society through the free exchange of ideas and practices, the values of the Swiss UMEF University include respect for the individual, diversity, knowledge, and modes of reasoning.

Our goal is therefore to offer higher education in an environment focused on all dimensions of applied learning and research – understanding, know-how, values and attitudes – as well as to disseminate knowledge on significant current topics such as the publication of documents and articles on the post-COVID-19 period, with a critical but impartial eye, looking to the future.

This first issue is published online and open to all for this purpose.

AGENDA DU SYMPOSIUM UMEF 19 JUIN 2021 PRIORITÉS DE L'APRÈS-COVID 19

AGENDA OF THE UMEF SYMPOSIUM 19 JUNE 2021 PRIORITIES FOR POST-COVID 19

OUVERTURE / OPENING CEREMONY

Discours de bienvenue de Thierry Apothéloz, Conseiller d'Etat,
République et Canton de Genève
Welcoming Speech by Thierry Apothéloz, State Councilor,
Republic and Canton of Geneva

Le Conseiller d'Etat est le chef du département de la cohésion sociale (DCS) dont le but est de rassembler des politiques publiques fondamentales pour préserver et développer l'harmonie et les équilibres au sein de notre société. Par les prestations sociales qu'il gère et délivre, ainsi que par son action déterminée dans les domaines de la culture et du sport, le DCS contribue à consolider le "vivre ensemble" et à éviter les ruptures du contrat social qui unit la société genevoise. Le message vidéo du Conseiller d'Etat montre l'importance qui doit être donnée à l'éducation et la formation dans l'ère du post-COVID-19.

The State Councilor is the head of the Department of Social Cohesion (DCS) whose aim is to bring together fundamental public policies to preserve and develop harmony and balance within our society. Through the social benefits it manages and delivers, as well as through its resolute action in the fields of culture and sport, the Department contributes to consolidating "living together" and avoiding breaches of the social contract that unites the Geneva's community. The State Councilor's video message shows the importance that must be given to education and training in the post-COVID-19 era.

PREMIERE /FIRST SESSION

OPPORTUNITÉS ET DÉFIS POST-COVID-19: EDUCATION ET GÉOPOLITIQUE / POST-COVID-19 OPPORTUNITIES AND CHALLENGES: EDUCATION AND GEOPOLITICS

Modérateur / Moderator : **Daniel PEYRON**

Djawed SANGDEL

Comment organiser l'enseignement supérieur à distance dans les pays en voie de développement (le cas d'Afghanistan)

Daniel PEYRON

Les soft skills au cœur de la révolution éducative
Soft skills at the heart of the educational revolution

Robert LANQUAR

Compétences transférables et transversales : enjeux de l'après-COVID-19 et coopération internationale

Transferable and transversal skills: post-COVID-19 challenges and international cooperation

Amina DJEDIDI

Le processus d'institutionnalisation de la pédagogie digitale : enjeux, adoption, et résistance des professeurs et apprenants

The process of institutionalization of digital pedagogy: issues, adoption, and resistance of teachers and learners

Emirë KUÇI REÇI

Skill mismatch in graduated employees at the private and public sector in Kosovo

Inadéquation des compétences chez les employés diplômés des secteurs privé et public au Kosovo

DEUXIÈME / SECOND SESSION

CORPORATE GOVERNANCE AND FINANCE IN INTERNATIONAL RELATIONS GOUVERNANCE DES ENTREPRISES ET DES FINANCES DANS LES RELATIONS INTERNATIONALES

Moderator/Modératrice: **Rania AZMI**

Rania AZMI

Significance of Institutional and Family Governance
Importance de la gouvernance institutionnelle et familiale

Issam EL IDRISSE & Prof. Youssef ALAMI

Structure de propriété et performance financière : essai sur le rôle des mécanismes de gouvernance en contexte des banques marocaines cotées

Ownership Structure and Financial Performance: An Essay on the Role of Governance Mechanisms in the Context of Listed Moroccan Banks

Mariam TLEMÇANI & Prof. Abdessamad OUCHEN

Analyse de l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la performance financière des entreprises marocaines

Analysis of the impact of the COVID-19 pandemic on the financial performance of Moroccan companies

Fatbardha SADIRU

Renewable Energy in the Western Balkans and Taxation

Les énergies renouvelables dans les Balkans occidentaux et la fiscalité

Herman OUEDRAOGO

La contribution des sûretés réelles mobilières à l'obtention des crédits au profit des PME/PMI dans l'environnement juridique OHADA. Cas de la ville de Bobo-Dioulasso.

The contribution of security rights to obtaining credit for SMEs in the OHADA legal environment. Case of the city of Bobo-Dioulasso.

TROISIÈME / THIRD SESSION

GOVERNANCE CORPORATIVE & MARKETING INTERNATIONAL DANS L'ÈRE POST-COVID 19 / CORPORATE GOVERNANCE & INTERNATIONAL MARKETING IN THE POST-COVID-19 ERA

Moderator / Modératrice: **Mounia BENABDALLAH**

Mounia BENABDALLAH

Diplomatie et relations internationales en marketing
Diplomacy and International Relations in Marketing

Oussama BARAKAT

L'influence de l'AI sur la gestion des urgences
The influence of Artificial Intelligence on emergency management

Emna BENOUDA

La gestion de l'acculturation par les gouvernements
Management of acculturation by governments

Hana HOXHA

Brand Awareness and Factors Influencing Brand Loyalty in Telecommunication Industry
Notoriété de la marque et facteurs influençant la fidélité à la marque dans l'industrie des télécommunications

Lejla SIMNICA

Location impact on the performance of businesses in Kosovo
Impact de l'emplacement sur la performance des entreprises au Kosovo

Joel Herbert YAMEOGO

Contribution de l'industrie minière au bien-être de la population locale : le cas du Burkina Faso

Contribution of the mining industry to the well-being of the local population: the case of Burkina Faso

QUATRIÈME / FOURTH SESSION

QUEL FUTUR POUR LE TOURISME ET LES VOYAGES / WHAT FUTURE FOR TOURISM AND TRAVEL?

Modérateur/ Moderator: **Moez KACEM**

Peter TARLOW

The World Tourism Network and the pos-COVID 19
Le Réseau Mondial du Tourisme et le pos-COVID 19

Robert LANQUAR

Quel tourisme pour l'après-COVID ?
What tourism for the post-COVID?

Jaime FLUXA

Tourism and Innovation: an anthropological approach
Tourisme et innovation : une approche anthropologique

Moez KACEM

La formation en tourisme & hôtellerie à l'ère d'une géopolitique mouvante
Tourism & hospitality training in the era of changing geopolitics

Henryk HANDSZUH

The role of international organizations in the post-pandemic recovery of tourism /Le rôle des organisations internationales dans la reprise du tourisme post-COVID

Peter SHACKLEFORD

A History of the World Tourism Organization

Une histoire de l'Organisation Mondiale du Tourisme

Nathalie MONTARGOT

L'essor de l'intelligence artificielle dans le secteur hôtelier

The rise of artificial intelligence in the hotel sector

Julia MARTÍNEZ CABRERA & Francisco LÓPEZ-DEL-PINO

The impact of COVID-19 on four circular economy patterns in tourism

L'impact de la COVID-19 sur quatre modèles de l'économie circulaire dans le tourisme et les solutions possibles

Olamba BATU

Le tourisme médical comme moyen de renforcement du système de santé en République Démocratique du Congo (RDC)

Medical tourism as a means of strengthening the health system in the Democratic Republic of Congo (DRC)

Abdelaziz BENAMI & Ibrahim BENBBA

Crise et résilience dans le secteur du tourisme marocain : quelles stratégies pour une sortie de crise ?

Crisis and resilience in the Moroccan tourism sector: what strategies for a way out of the crisis?

Jamel GAMRA & François BÉDARD

Les stratégies de reconfiguration des destinations touristiques à l'ère du COVID-19

Strategies for reconfiguring tourist destinations in the era of COVID-19

CINQUIEME / FIFTH SESSION

L'ÉCONOMIE VERTE ET HUMANITAIRE APRÈS LE COVID-19

GREEN AND HUMANITARIAN ECONOMY AFTER COVID-19

Moderator /Modératrice: **Viola KREBS**

Torek FARHADI

Lessons learned in the race to address the Covid-19 crises

Leçons apprises dans la course à la résolution des crises du Covid-19

Patrick TARAN

COVID-19, migration, and mobility, whither our common future? A review of context and ways forward for sustainable economies and human rights

COVID-19, migration et mobilité, quel sera notre avenir commun ? Un examen du contexte et des voies à suivre pour des économies durables et les droits de l'homme

Cédric HOUNNOU

Les réseaux sociaux numériques et la promotion de l'économie verte en Afrique de l'ouest francophone : discours et pratiques des gouvernants.

Digital social networks and the promotion of the green economy in French-speaking West Africa: discourses and practices of governments.

Carlos HURTADO-LÓPEZ

Climate change, enterprises, and human rights

Changement climatique, entreprises et droits de l'homme

Geoff GIBAS et Robert LANQUAR

Les enjeux environnementaux de Jeux Olympiques de Tokyo 2020 et de Paris 2024

The environmental challenges of the Olympic Games Tokyo 2020 and Paris 2024

Mimoun HILLALI

Solidarités africaines et développement du tourisme

African solidarity and tourism development

Rachid PALENFO

Terrorisme au Burkina : le dialogue intercommunautaire donne des lueurs d'espoir

Terrorism in Burkina Faso: Inter-community dialogue gives glimmers of hope

Anathase Kinda PELEGA

L'assurabilité des risques d'inondations en milieu urbain au Burkina Faso

Urban flood risk insurability in Burkina Faso

Clément ILLA

Influence du management stratégique sur la performance des ONG : Cas des ONG intervenant dans le secteur de l'eau et de l'assainissement au Burkina Faso

Influence of strategic management on NGO performance: The case of NGOs working in the water and sanitation sector in Burkina Faso

SIXIÈME / SIXTH SESSION

DIGITALISATION ET SOLUTIONS INTELLIGENTES DE GOUVERNANCE DIGITALISATION & GOVERNANCE'S SMART SOLUTIONS

Moderator/Modérateur: **Erwan BUREL**

Erwan BUREL

Quel avenir pour la souveraineté politique, le développement économique et l'engagement citoyen sous l'influence de l'accélération du progrès numérique ?

Which future for political sovereignty, business development and citizen engagement under the influence of acceleration of digital progress

Eulalio FERNANDEZ & Robert LANQUAR

Intelligent Rural Environment : the Añora Process

Environnement Rural Intelligent : le Processus d'Añora

Chahinez SAHRAOUI KOUDIL

Twitter et les stratégies de démobilisation en ligne

Twitter and online demobilization strategies

CLOTURE /CLOSING CEREMONY

Conclusions des six modérateurs

Conclusions du coordinateur général, Directeur SARCEO

Annonce du prochain symposium UMEF en juin 2022

Remerciements du Président SWISS UMEF UNIVERSITY

Conclusions of the six moderators

Conclusions of the general coordinator, SARCEO Director

Announcement of the next UMEF symposium in June 2022

Acknowledgements from the president SWISS UMEF UNIVERSITY

ARTICLES ET DOCUMENTS DES PARTICIPANTS AU SYMPOSIUM

PAPERS AND DOCUMENTS BY SYMPOSIUM PARTICIPANTS

Le N°1, Volume 1 de la Revue de la Gouvernance des Entreprises et Organisations et des Relations Internationales publie les participants au Symposium du 19 Juin 2021 qui ont envoyé leurs textes avant le 1^{er} Novembre 2021. D'autres articles, chroniques, policy papers et travaux d'étudiants seront publiés au printemps 2022 dans le N°1, Volume 2. A partir du N°1, Volume 2, tous les articles seront soumis à un Comité de lecture dont la grille d'évaluation est publiée en Annexe 1.

The N°1, Volume 1 of the Journal of Corporate Governance and International Relations publishes the participants of the June 19, 2021, Symposium who sent their texts before November 1, 2021. Other articles, columns, policy papers and students' works will be published during the spring 2022 in N°1 Volume 2. From N°1, Volume 2, all articles will be submitted to a Reading Committee whose evaluation grid is published in Appendix 1.

COMMENT ORGANISER L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR A DISTANCE DANS LES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT (LE CAS DE L'AFGHANISTAN)

Résumé

L'enseignement supérieur en Afghanistan fait face à plusieurs difficultés majeures : les questions d'accessibilités, de sécurité et des moyens financiers, sachant que la demande en éducation, enseignement supérieur et en formation des jeunes augmente chaque année de manière exponentielle. La recherche que nous avons réalisée détermine la façon de mettre en place, avec ou sans connexion au réseau Internet, des formations à distance, encore inexistantes en Afghanistan. Elle porte sur l'organisation et les performances de l'enseignement supérieur à distance et sur la façon de palier à ce vide. Dans l'environnement compétitif et dynamique des économies modernes de la connaissance, les politiques éducatives occupent une place centrale. L'avenir économique, social et politique d'un pays dépend, entre autres, de l'éducation qui lui permettront d'avoir une vue non seulement à court terme, mais également à long terme.

Dans les disciplines où l'on cherche à agir sur des cas concrets pour les améliorer, par exemple par l'introduction de nouveaux outils de gestion (Knowledge Management), le pilotage de la performance du Ministère de l'enseignement supérieur (MES) et repenser donc le modèle d'apprentissage par l'approche numérique en Afghanistan. Nous avons mis en place une nouvelle méthode d'enseignement supérieur à distance, adaptée à la situation de l'Afghanistan. Celle-ci pourrait assurer un rôle moteur, d'innovation et de la modernisation du système, parallèlement à un développement durable, sans investissements lourds. L'ensemble des Afghans, où qu'ils se trouvent dans le pays ou la diaspora, aurait ainsi la possibilité d'étudier. Dès lors, toutes les catégories socioprofessionnelles (étudiants, hommes, femmes, personnes âgées, femmes au foyer, personnes vivant avec un handicap où ayant une mobilité réduite) sont concernées par cette thèse.

Mots-clés : Gouvernance, innovation, éducation, formation à distance, analyse qualimétrique, management socioéconomique, apprentissage organisationnel, coûts cachés et performance, recherche-intervention, finance et constructivisme générique

Abstract

There are numerous major problems in higher education in Afghanistan: difficulty of access, security, finance; while the demand for education and training by young people increase exponentially every year. The research we have undertaken has shown us how to put in place distance learning methods with or without an Internet connection to the network. Today in Afghanistan, there are no distance learning solutions offered. Our research dealt with the organization and the performance of distance higher education and a way to fill this need with or without connections to the Internet network. Educational policies take center stage in the competitive and dynamic environment of the modern knowledge economy. The economic, social, and political future of a country, to enable it to develop on a long-term basis, depends, among other elements.

In the areas in which we try to act on reality so as to improve it, for instance by introducing new management tools such as knowledge management and performance monitoring of the Ministry of Higher Education by RETHINKING THE LEARNING MODEL BY NUMERICAL APPROACH IN AFGHANISTAN. We have undertaken a new adaptation of the higher education distance learning according to the situation in Afghanistan. This integration can function as a driver of innovation and of modernization of the Higher Education distance learning in Afghanistan. This will allow Afghans living in the country as well as the diaspora to reach a sustainable development of the country without the requirement of heavy investments. This thesis is relevant to all categories of the Afghan population (students, women, men, seniors, professionals, women staying at home and persons living with a handicap or with reduced mobility). We have developed a functional model with four options according to the situation of each citizen, which includes their localization. In other words, the educational programs are accessible to all citizens, whether they have registered or not. This system will have a mid- and long-term impact on society by creating a well-educated society.

Key words: Governance, innovation, education, distance learning, qualimetric analysis, socio-economic management, organizational learning, hidden costs and performance, intervention-research, finance, and generic constructivism

Education is the Mother of Leadership
Wendell Willkie

Avant-propos

L'Afghanistan est une mine d'or et un important terrain d'expérimentation pour la recherche scientifique. Il représente aussi un contexte très particulier car l'éducation y est très affectée par la guerre, depuis plus de quatre décennies.

Tout au long d'une vie, l'éducation et la formation sont les éléments-clés d'une stratégie forte et réfléchie, dans l'économie de la connaissance, elle-même devenue une arme redoutable dans un monde dynamique. Elles comptent, en effet, parmi les plus importants leviers en matière de développement. L'émergence de la notion des « compétences de vie » et les quatre « piliers » d'un enseignement de qualité tels qu'ils ont été définis par l'UNESCO (2000) et Dubois (2006), qui sont : apprendre à connaître, apprendre à faire, apprendre à être et apprendre à vivre ensemble. Le développement de l'enseignement supérieur a été profondément touché depuis une quarantaine d'années en Afghanistan. Cependant, depuis 2001 et avec la présence de troupes internationales, il y a eu plusieurs développements, même s'ils sont encore insuffisants.

La structure de notre travail de recherche-intervention met l'accent sur les exigences méthodologiques de fond pour expliquer le cadre de notre étude de cas, dans un contexte très complexe. Nos travaux de recherche portent sur l'organisation et les performances de l'enseignement supérieur à distance. La question centrale de nos recherches-interventions en Afghanistan, à laquelle nous avons choisi de répondre, porte sur le management stratégique qui consiste à repenser le modèle d'apprentissage par l'approche numérique ancrée dans notre activité professionnelle.

Le but de notre recherche est de trouver la solution la plus adaptée en fonction de la situation géographique et géopolitique de l'Afghanistan. Il s'agit également de cerner les besoins du système éducatif afghan grâce à une approche méthodologique « *qualimétrique* » permettant d'offrir aux décideurs politiques et aux praticiens afghans une réponse et une solution rapide, réaliste et applicable au niveau managérial. Cette démarche devant se faire avec l'appui du management socioéconomique pour répondre aux défis de l'enseignement supérieur à distance.

Introduction générale

Nous avons choisi comme champ de recherche l'enseignement supérieur afin d'expliquer l'importance des problèmes de ce secteur en Afghanistan et plus particulièrement lorsqu'il est question d'enseignement à distance.

Nous aborderons l'importance et le rôle de l'éducation et de l'enseignement supérieur (Banque Mondiale, 2013) pour le développement socioéconomique, socioculturel et politique de l'Afghanistan dans les disciplines qui cherchent à améliorer le quotidien, par exemple par l'introduction de nouveaux outils de gestion (*Knowledge Management*), où le pilotage de la performance par le Ministère de l'Enseignement supérieur (MES). Il s'agit donc de repenser le modèle d'apprentissage en Afghanistan grâce au numérique.

Nous avons choisi de traiter la question de l'introduction du management socioéconomique (Zardet, 2010) pour permettre au Ministre de l'Enseignement supérieur de se concentrer sur les aspects fonctionnels et ainsi de définir des objectifs clairs et précis et d'identifier les coûts cachés et leur impact sur la performance.

Nous analyserons l'environnement global de l'enseignement supérieur en Afghanistan sur la base d'interviews de diverses personnalités. Nous exposerons, sur le plan de la méthodologie, le bienfondé de la recherche-intervention, c'est-à-dire, l'approche que nous avons suivie sur le terrain, et décrirons les outils que nous avons utilisés.

Nous avons analysé et clarifié les problématiques et les dysfonctionnements rencontrés par le Ministère afghan de l'Enseignement supérieur et par ses institutions. Nous avons insisté sur les questions de leadership, de gestion des compétences ainsi que sur le plan stratégique à adopter. Nous avons expérimenté sur le terrain que les stratégies de la performance en Afghanistan sont très liées au contexte socio-économique, de stabilité politique et même culturel. Suite à notre enquête ainsi que notre expérience vécue, il est très difficile dans un environnement complexe tel que l'Afghanistan, de réunir l'ensemble des ressources tel que l'aspect financier, les compétences humaines et la difficile acceptation de nouvelles approches dans un cadre de faible sécurité. Il se pose le problème de proposer une solution aux problèmes rencontrés selon l'approche du management stratégique actuel.

La solution que nous avons identifiée est efficace et ne requiert pas de gros investissements et est mieux adaptée au contexte socio-économique et sociopolitique de l'Afghanistan.

Nous avons traité les barrières d'accessibilités à l'Enseignement supérieur à travers notre revue de la littérature (Global Education (2010), UNESCO (2014), Banque Mondiale (2013)), et notre expérience pratique sur le terrain. Nous avons plus particulièrement abordé l'accès aux études dans les différentes provinces afghanes et constaté qu'il est limité par les risques liés au déplacement des enseignants, aux questions sécuritaires, à l'absence d'enseignants qualifiés et enfin aux limitations des étudiants.

Les principaux défis que doit relever le Ministère de l'Enseignement supérieur sont principalement le manque d'entente entre ses responsables et la faiblesse de leurs compétences.

Nous nous sommes appuyés sur l'approche qualimétrique (Savall, 2004) en tant qu'épistémologie ayant permis le développement de la méthode du management socio-économique. Cette méthode consiste notamment à identifier les dysfonctionnements organisationnels qui génèrent des coûts cachés dans le secteur de l'enseignement supérieur. Nous avons mis en lumière les expériences du passé, tout en analysant le présent et en adoptant une perspective prévisionnelle pour l'avenir.

Notre recherche-intervention (David, 2012) ainsi que notre expérience acquise sur le terrain depuis quinze ans, nous ont permis d'explorer et de créer l'intérêt pour les institutions afghanes. Elles nous permettent également de nous concentrer sur la situation actuelle afin de créer des liens plus rapides et plus productifs, avec le Ministère de l'Enseignement supérieur à Kaboul.

Nous avons créé un tableau de bord de pilotage stratégique qui permettra à ces institutions, à court, moyen et long terme de prendre les mesures pour être plus productives, tout en diminuant les coûts cachés et en trouvant des solutions sur certains dysfonctionnements (Savall, 2014).

Nous avons développé un modèle de formation à distance en fonction des besoins et des difficultés spécifiques des Afghans qui sont la connexion au réseau Internet, les coupures intempestives de l'électricité, la sécurité, les poids des aspects culturels, l'intrusion des religions dans le système éducatif du pays et des moyens financiers des citoyens.

Nous avons en outre étudié les caractéristiques des apports managériaux. Au niveau de la recherche action/intervention. Nous développons aussi une solution immédiate à mettre à la disposition des praticiens et des académiciens afin qu'ils puissent mettre en place les résultats obtenus.

L'objectif est de faciliter l'accès aux formations ne demandant pas une présence physique, ce qui évitera de nombreuses dépenses, des coûts d'investissements où des frais généraux pour les professeurs et autres membres du personnel. Dans le cadre de notre recherche, nous avons pu valider notre

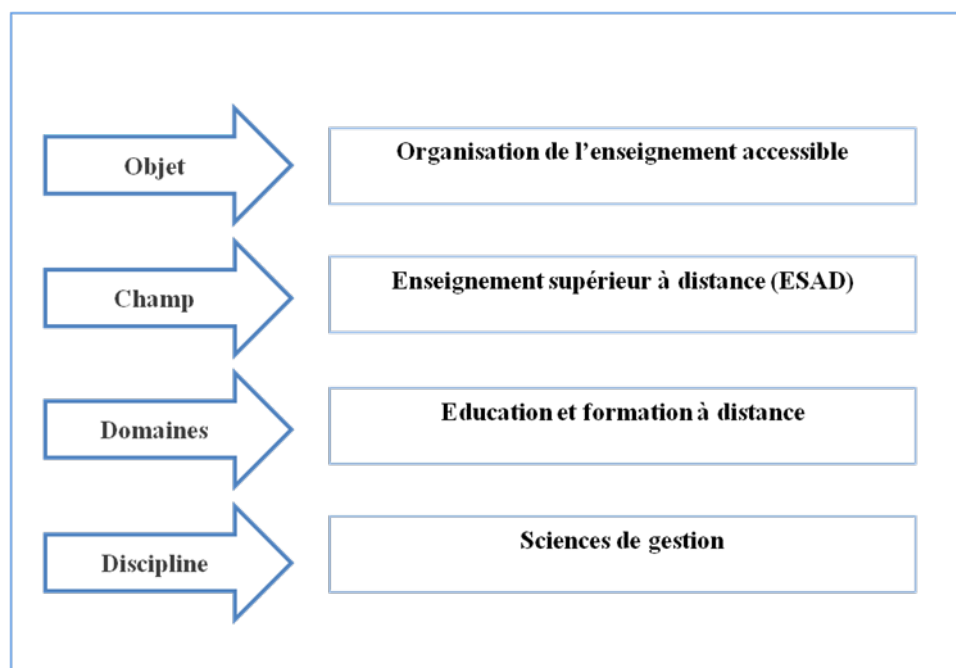
hypothèse sur la base des objectifs fixés et de notre méthodologie. Nos résultats fournissent une conception managériale qui peut répondre rapidement aux besoins des Afghans, tout en tenant compte de la situation particulière dans laquelle ils se trouvent.

1. L'objet de la recherche

Nous allons définir, de manière aussi claire et rigoureuse que possible, le champ et le sujet, tout en considérant la problématique et la situation actuelles de l'Afghanistan, les hypothèses et leurs enjeux, pendant cette période de recherche.

La précision de l'objet de recherche est primordiale afin d'éviter de confondre l'objet avec le sujet (Savall, 2004). Malgré le fait qu'il n'existe pas de très nombreux articles scientifiques sur la problématique de l'enseignement supérieur en Afghanistan, nous avons le privilège d'abord d'être dans le métier de la formation depuis une quinzaine d'années et ensuite d'avoir effectué de nombreux voyages et missions d'observation sur le terrain, notamment dans plusieurs provinces de ce pays.

Figure 1
Les éléments de la recherche



2. Proposition de recherche

La proposition de recherche consiste en un éventuel scénario de solution pour le problème concerné, ou en une recommandation. Cette proposition nous permettra, en tant que chercheur et praticien, d'avoir une vue globale sur la situation/objet de recherche concernée. Le chercheur propose des outils efficaces, répondant au mieux au « comment » et permettant d'atteindre les objectifs.

A l'appui du management socioéconomique, identifier les places de développement endogènes (performances, coûts cachés) pour financer et organiser le management organisationnel de l'enseignement supérieur à distance en Afghanistan.

3. Méthodologie de la recherche

Notre méthodologie de recherche est qualitative et quantitative. Elle adopte une forme d'étude de cas réalisée tout d'abord auprès des différentes parties prenantes du système éducatif limité à l'enseignement supérieur à distance.

Dans cette partie, notre objectif sera de présenter la méthodologie que nous appliquerons dans notre projet de recherche. Comme expliqué précédemment, la réalisation d'une recherche nécessite le choix de la méthodologie, c'est-à-dire des méthodes et modes de collecte de traitement des données.

Selon la théorie des parties prenantes ou *Stakeholder Theory* - STH (Freeman (1984), Donaldson (1995)), nous interrogerons les divers décideurs ainsi que des personnes ayant démontré un intérêt dans cette approche.

4. Analyse des données

Nous avons analysé, sous divers angles, nos données à travers les questions/réponses en ligne, les interviews sur place, ainsi que les expériences personnelles vécues dans cette situation, mais bien évidemment avec la distance nécessaire à l'intérêt de notre recherche.

Nous avons analysé nos données d'interview manuellement. Pour les questions à distance, nous avons utilisé le logiciel Sphinx. L'enquête montre que le défi majeur de l'enseignement supérieur s'articule autour des facteurs suivants :

1. La mauvaise gestion et la gouvernance ;
2. L'insécurité ;
3. L'absence de financement durable ;
4. L'absence d'une stratégie globale à court, moyen et long terme ;
5. La question du « turnover » des responsables ;
6. L'absence de personnel administratif autonome et le manque d'intervention au niveau de l'innovation et des changements nécessaires.

Nous avons fait les codages manuellement, bien sûr de nouveau avec une distance entre le chercheur et l'objet de l'étude, afin que notre recherche-intervention soit crédible. Cette analyse approfondie nous a permis de comprendre également qu'un des éléments importants expliquant le dysfonctionnement de l'enseignement à distance est le lien entre la connexion au réseau de communication Internet, sa vitesse et l'approvisionnement en électricité.

Les résultats de notre enquête permettent de tirer plusieurs leçons :

- La complexité de l'enseignement supérieur en Afghanistan, plus particulièrement les formations à distance ;
- Les problèmes de sécurité, surtout dans les provinces ;
- La mauvaise gouvernance et le leadership ;
- Le manque d'un plan stratégique du Ministère de l'Enseignement supérieur établissant un tableau de bord clair, net et précis, indiquant des choses à faire à court terme, à moyen terme ainsi qu'à long terme, et qui ont bien entendu un lien étroit avec le fonctionnement des universités ;
- La corruption qui ne permet pas le progrès de l'enseignement supérieur car les dirigeants pensent à leur intérêt personnel avant tout ;

- Le manque d'autonomie des membres du personnel, qui sont les principaux responsables du système éducatif au niveau des fonctionnalités des institutions ;
- Le manque de compétences précises pour l'organisation de l'enseignement supérieur ;
- La politisation de la gestion des carrières et des compétences dans le système éducatif Afghan ;
- La question du tribalisme, de l'ethnisme ainsi que de la solidarité confessionnelle dans la gestion des carrières et des compétences, c'est-à-dire qu'il n'est pas facile pour une personne, par exemple qui manifeste une autre appartenance religieuse, de faire carrière. C'est aussi valable pour la présence des femmes dans ce système éducatif.

Tous ces éléments sont en lien étroit avec la bonne gouvernance qu'il faut mettre en place pour résoudre les problèmes qui génèrent des dysfonctionnements et des coûts cachés affectant le système éducatif de l'Afghanistan. C'est aussi ce qui est apparu dans la plupart des réponses que nous avons récoltées. Certains interviewés ont mis l'accent sur ces dysfonctionnements. Plusieurs Etats partenaires de l'Afghanistan, qui opèrent dans ce pays depuis 2001 et pourraient le soutenir financièrement pour améliorer la performance de son système éducatif, ne peuvent le faire si les Afghans eux-mêmes n'arrivent pas à construire des projets bancables. Et nous constatons que certains fonds disponibles ne sont pratiquement pas utilisés.

Synthèse des réponses obtenues

Nous avons retenu que :

- L'enseignement supérieur est difficilement accessible ;
- L'enseignement supérieur souffre d'un problème de qualité ;
- L'enseignement supérieur manque de dirigeants bien qualifiés, pouvant répondre aux besoins éducatifs de l'Afghanistan ;
- La corruption est largement mise en avant dans les dysfonctionnements du système éducatif ;
- Le Ministère de l'Enseignement supérieur manque de stratégie globale ;
- L'enseignement supérieur manque d'expérience dans son organisation et dans sa gouvernance ;
- Les défis de la connexion au réseau Internet sont un vrai problème pour l'enseignement à distance ;
- Le manque de technologies et d'électricité a un impact négatif sur le système éducatif à distance ;
- Les femmes ont difficilement accès à l'enseignement supérieur ;
- Les problèmes liés à la sécurité reviennent tout le temps.

Les réponses mettent beaucoup l'accent sur la bonne gouvernance et l'absence de leadership ainsi que sur la politisation du système de l'enseignement supérieur.

Notre constat sur le terrain nous amène à conclure que la défaillance du système actuel non seulement impacte aujourd'hui sur le système socio-économique et socioculturel actuel, mais entraînera aussi des répercussions importantes sur les différentes composantes de la société tels que les femmes, les familles, le ministère, les entreprises pour l'avenir.

5. Positionnement et problématique

Nous allons analyser les différents défis et le problème qui se posent actuellement en Afghanistan dans le domaine de l'enseignement supérieur, plus particulièrement en ce qui concerne le système de l'enseignement à distance. Nous souhaitons ainsi permettre, à notre lecture de mieux comprendre les enjeux majeurs relatifs aux dysfonctionnements du Ministère de l'Enseignement supérieur et le lien

étroit qui unit ce dernier au système éducatif afghan, privé et public, puisque toutes les institutions publiques n'ont pas d'autonomie au niveau décisionnel quant au développement des instituts/universités qu'elles administrent. Elles travaillent de manière très étroite avec les cadres supérieurs du ministère de l'Enseignement supérieur, mais ces hauts cadres n'ont pas tous le pouvoir décisionnel à 100 % et toutes les politiques de développement doivent être approuvées par un Conseil ministériel ou par le Président de la République d'Afghanistan.

Notre constat ne se pose pas seulement au niveau des résultats du questionnaire que nous avons soumis à diverses personnes, mais aussi, à ceux liés à notre vécu sur le terrain, car comme nous l'avions précisé ci-dessus, depuis plus de 15 ans, nous sommes actifs dans le domaine de l'enseignement continu et universitaire.

Nous analyserons les dysfonctionnements du Ministère de l'Enseignement supérieur qui ont des impacts directs sur les activités universitaires en Afghanistan. Nous nous limiterons à nos trois études de cas qui sont géographiquement représentatives des différentes situations qui se posent dans plusieurs parties du pays avec, comme objectif, de présenter les résultants synthétiques de l'analyse socioéconomique. Cette analyse permettra de montrer l'impact des concepts de l'organisation que posent théoriquement la théorie socioéconomique et l'analyse des dysfonctionnements des coûts et des performances cachées au sein des institutions publiques en Afghanistan.

Les différents défis que pose le système de l'enseignement supérieur à distance

Il faut relever plusieurs défis, qui compliquent la situation de l'enseignement supérieur en Afghanistan, surtout en ce qui concerne le cas de l'enseignement supérieur à distance.

Notre recherche-action vise plusieurs impacts socio-économiques et sociopolitiques



Nous avons analysé et clarifié les problématiques du Ministère de l'Enseignement supérieur de l'Afghanistan et de ses institutions, pour ce qui concerne les dysfonctionnements. Nous allons aussi faire un focus sur les questions qui touchent notamment le leadership, la gestion des compétences, le plan stratégique et l'absence d'un plan d'action avec une vision nationale pour l'ensemble des institutions qui se trouvent en Afghanistan.

Selon notre constat, les difficultés majeures auxquelles est confronté l'Afghanistan sont surtout :

1. La question de la gestion des cadres supérieurs ;
2. Le « turnover », c'est-à-dire la rotation rapide des cadres ;
3. L'absence de compétences ;
4. L'absence de confiance des dirigeants vis-à-vis de leurs subordonnés ;
5. Le fonctionnement traditionnel des institutions ;
6. La question des formations qui ne répondent pas aux besoins du pays ;
7. L'absence d'une connexion viable au réseau Internet ;
8. L'absence de moyens technologiques ;
9. L'absence d'utilisation des technologies de l'information et de la communication ;
10. L'absence d'électricité.

Aussi, dans ce chapitre, nous avons traité les barrières d'accessibilité à l'enseignement supérieur, et plus particulièrement à l'intérieur des provinces, à cause notamment des risques liés au déplacement des enseignants, à l'insécurité, aux écoles qui sont brûlées, aux exécutions sommaires, à l'absence d'enseignants qualifiés et enfin aux limites des étudiants.

Le Ministère de l'Enseignement supérieur est également confronté à certaines barrières au niveau financier car souvent ses budgets sont trop limités pour assurer son fonctionnement. Il recourt souvent aux organismes internationaux qui baissent souvent leur financement quand cela leur semble opportun. Ceci remet en cause ses actions. Nous avons aussi constaté que le ministère de l'Enseignement supérieur construit des écoles sans avoir d'enseignants. Il arrive aussi que les étudiants soient absents des établissements d'enseignement supérieur à cause de l'insécurité, de la distance ou de la peur de représailles.

Souvent, les dirigeants et leurs cadres, issus d'ethnies et/ou de partis politiques différents, n'ont pas les mêmes objectifs et ne s'entendent pas entre eux. Ils créent ainsi des problèmes artificiels qui ont un impact considérable sur le développement de l'enseignement supérieur, car ils craignent qu'une autre ethnie avance plus vite que la leur.

En résumé, le défi principal auquel est confronté le Ministère de l'Enseignement supérieur est surtout la situation des dirigeants qui n'arrivent pas à s'entendre entre eux, sans oublier leur manque de compétences.

6. Propositions stratégiques à mettre en place

Nous allons présenter nos résultats ainsi que la solution proposée en fonction de la situation et des besoins du système éducatif afghan, grâce à l'approche méthodologique qualimétrique qui nous donnera une bonne visibilité sur la contribution qualitative, quantitative et financière. Une analyse des résultats de notre recherche-intervention sur le terrain a identifié qu'uniquement des solutions d'enseignement à distance pourraient remédier aux défis de l'accessibilité à l'éducation en Afghanistan, à condition de prendre en considération les limitations que nous avons présentées. Suite à ce résultat, notre proposition est parmi les meilleures qui répondent aux conditions géostratégiques et socioéconomiques du pays.

Nous avons présenté des formations à distance de manière générale ainsi que notre proposition, déjà validée par une télévision nationale en Afghanistan. Il est donc possible de trouver ou d'adapter un modèle spécifique pour l'Afghanistan et donc d'étudier les zones plus sensibles et montagneuses, avec ou sans Internet, avec ou sans électricité.

Nous avons trouvé que la solution de formation à distance est la plus adaptée pour répondre à la situation géographique et géopolitique de l'Afghanistan. Cette méthode offre diverses options à chaque participant, puisque l'enseignement à distance pourra se donner à la télévision ou la radio. Tous les citoyens inscrits, ou non-inscrits, pourront suivre des modules qui impacteront directement sur le développement socioéconomique du pays, car la cartographie particulière de l'Afghanistan ne permet pas d'atteindre facilement et simultanément les 35 millions d'Afghans.

Les personnes s'inscrivant à la formation pourront encore utiliser une i.Tablet SANGDEL TECH et passer par un e-campus. L'i.Tablet SANGDEL TECH fonctionne sans Internet : l'ensemble des formations d'une année s'y trouve déjà ; en cas de coupure d'électricité ou de sabotage du réseau électrique, il fonctionnera également sur batterie solaire. Ce modèle est très innovant et adapté à la situation et aux besoins de la population afghane.

Nous ne souscrivons pas à l'hypothèse du pur déterminisme technologique en cohérence avec les hypothèses de la technologie qui influence l'approche sociotechnique du Tavistock Institute (Energy & Trust, 1963) système Thunberg et avec l'approche socio-économique qui met en interaction structures et comportements et qui est issue des courants de pensée inspirés des sciences humaines et sociales.

« Le principe en est que l'organisation est un système ouvert, composé d'un système technique et économique et d'un système social. Elle considère que l'organisation ne dépend ni de la technologie seule, ni de la situation psychologique et sociale des hommes au travail mais des deux. Son fonctionnement résulte d'une combinaison conjointe et optimale de l'organisation sociale et de l'organisation technique » (F. E. Emery & E. L. Trist, article cité par H. Savall dans son ouvrage, "Enrichir le travail humain", op cité, p.59).

La technique influence la société, et non l'inverse ; mais notre préconisation ne se limite pas à l'aspect technologique, car les cours sont dispensés aussi par des technologies qui sont adaptées au contexte socio-économique du pays, bien que les cours soient aussi disponibles sur des plateformes d'une technologie plus avancée telle que celle de l'i.Tablet SANGDEL TECH .

La radio et la télévision sont omniprésentes dans le pays raison pour laquelle cette option a été maintenue. « *L'école sociotechnique repose sur les recherches effectuées par Eric. A. Trist & K.W Bamforth, Frederick Emery, A.K Rice au Tavistock Institute of Human Relations (aujourd'hui Tavistock Institute). Ces 3 auteurs ont étudié les impacts des changements technologiques sur l'organisation du travail dans les entreprises. Selon les auteurs, les problèmes de gestion doivent être analysés au travers d'un diagnostic multidisciplinaire. La première discipline est l'aspect social : il faut analyser les hommes et leur expérience et apporter de l'attention aux travailleurs. La seconde discipline est la technique : il faut savoir si l'homme peut s'adapter à la vitesse de la machine. Voilà pourquoi on parle de l'école sociotechnique* » (Tavistock Institute).

Les participants auront également accès à un e-campus s'ils ont l'accès à Internet. L'ensemble des formations via des audio, vidéo et textes sera disponible sur cette plateforme électronique. Dans tous les cas, les participants inscrits auront accès à ces quatre supports :

1. Télévision ;
2. Radio ;
3. i. Tablet SANGDEL TECH ;
4. e-campus.

Les participants non-inscrits n'auront accès gratuitement qu'à deux supports :

1. Télévision ;
2. Radio.

Les intervenants viendront des 5 continents, soit d'une centaine de pays environ. Ils inscriront leurs cours à l'avance et chaque matière sera constituée de douze chapitres, soit six chapitres d'enseignement et six chapitres de question/réponses qui donneront aux participants les réponses aux questions, via l'e-campus. Cette méthode a plusieurs avantages car quelle que soit la situation de sécurité du pays, les participants auront accès à l'une de ces versions.

Cette approche a été saluée par une large couche de la population, comme relevé par notre analyse sur place : l'ancien Président Hamid Karzaï, plusieurs ministres et membres du Parlement, des parents, des étudiants, des enseignants, etc.

La plus grande contribution de ce programme concerne surtout les femmes, qui n'ont pas les moyens d'aller dans les universités ou institutions, à cause de questions sécuritaires, culturelles, économiques, ou encore à cause de la distance qui sépare leur domicile et l'école. Cette solution est aussi intelligente puisqu'elle pourra pallier l'absence des institutions dans les villes et les provinces dans lesquelles vivent ces femmes.

De plus, cette méthode pourra également être une solution pour tous les pays qui rencontrent des difficultés d'accessibilité à l'enseignement supérieur ainsi qu'à un manque de financement important. Comme nous sommes dans ce métier depuis plusieurs années, nous avons discuté, lors de notre dernier voyage dans plusieurs pays africains, avec plusieurs chefs d'Etat et ministres, qui se sont tous montrés très intéressés par un modèle comme celui-ci. Souvent, beaucoup de pays copient les modèles et méthodes de travail appliqués dans d'autres pays, sans pour autant prendre en considération la faisabilité du projet, en fonction des aspects économiques, culturels, historiques et financiers.

Selon Jantsch, l'éducation expérientielle comporte trois axes : conception des relations humaines (expérience humaine en relation avec l'environnement), conception d'instruments (organisation des personnes avec leurs technologies) et conception d'instruments (organisation culturelle des systèmes sociaux).

Nous prévoyions, avec l'appui de la télévision Peshgam, de démarrer ce programme en janvier 2020. Nous avons prévu une présentation de ce modèle à plusieurs pays en voie de développement qui se trouvent aujourd'hui dans une situation identique à celle de l'Afghanistan. Par la suite, ils pourront donc utiliser ce modèle, avec certaines modifications en fonction de leurs besoins. *« Outre le fait que les sociétés réclament une meilleure adaptation de l'enseignement au contexte moderne, les apprenants supportent de moins en moins un enseignement rigide, des horaires inflexibles et des programmes qui ne correspondent pas à leurs besoins réels et à leurs acquis professionnels. La combinaison de l'usage croissant des formations à distance et des exigences de la « clientèle » d'apprenants fait que les universités sont en compétition les unes avec les autres¹».*

7. Programmation à distance

La formation à distance est de plus en plus utilisée de nos jours au sein des organisations publiques et privées puisqu'elles renforcent, en temps quasi réel, les qualités et compétences des personnes

¹ Louise Marchand (1998). Un changement de paradigme pour un enseignement universitaire moderne. *DistanceS*, vol. 2, numéro 2, automne 1998, p. 7 à 26
[http://cqfd.teluq.quebec.ca/Activites/DistanceS/dist ant_/Vol2N2/vol2n2.html](http://cqfd.teluq.quebec.ca/Activites/DistanceS/dist_ant_/Vol2N2/vol2n2.html)

concernées. Elle offre une flexibilité dans la gestion du temps, agit considérablement sur la diminution des coûts visibles et enfin facilite l'accessibilité aux formations à tous et partout pour ceux qui le désirent.

La formation à distance est largement utilisée dans les pays bien développés pour des raisons suivantes :

1. Ils investissent beaucoup de moyens financiers dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
2. Ils soutiennent tous les projets de recherche, de développement et d'innovation dans les secteurs des nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
3. Ils disposent d'un réseau Internet à très haut débit et stable ;
4. Ils disposent d'un réseau électrique optimal ;
5. Ils ont fait fondre leur culture à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

Cette méthode de la formation à distance n'est pas largement utilisée dans les pays en voie de développement pour des raisons suivantes :

1. Ils n'investissent pas beaucoup de moyens financiers dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
2. Ils ne soutiennent pas tous les projets de recherche, de développement et d'innovation dans le secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
3. Ils ne disposent pas d'un réseau Internet à très haut débit et stable ;
4. Ils ne disposent pas d'un réseau électrique optimal ;
5. Ils ne sont pas familiers avec l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

Depuis 2012 les MOOC (Massive Open Online Courses) sont devenus des sources importantes de formation à distance pour les personnes désirant approfondir leurs connaissances. Néanmoins, cela reste toujours limité, car il ne s'agit pas d'une formation structurée, surtout pour les personnes qui souhaitent obtenir un titre universitaire.

Avoir l'accès au MOOC dans les pays en voie de développement, notamment en Afghanistan, surtout à l'intérieur de ce pays, est très difficile. En effet, cette technologie demande un accès au réseau Internet à très haut débit, des dates et des horaires fixes, une disponibilité de l'électricité et l'acquisition de certains outils informatiques nécessaires (ordinateur, Smartphones, etc.). Cette méthode de formation à distance peut être fonctionnelle dans tous les pays qui manifestent un intérêt à renforcer les capacités de leurs ressources humaines.

Les MOOC ont connu un succès important dans l'enseignement à distance dès 2012. On a ce sont des cours gratuits, en ligne, proposés par différentes universités. Une caractéristique importante est le fait d'être gratuits bien que certaines 'universités en ligne' telles que *Coursera* les utilisent de manière à créer des cours complets menant à des diplômes délivrés par eux-mêmes. Plusieurs millions d'étudiants suivent ces cours aujourd'hui, surtout dans les pays anglophones.

Un des avantages des MOOC, comme d'autres cours en ligne, ou des supports, permettent à l'étudiant de lire ou de visionner le cours, et d'utiliser le présentiel en ligne pour soumettre des projets, poser des questions, etc. C'est ce que l'on appelle la classe inversée.

Comme précédemment indiqué, il existe de nombreuses barrières pour l'utilisation des MOOC en Afghanistan que nous détaillons plus particulièrement ci-dessous :

- Un des désavantages majeurs des MOOC a été l'absence de certificat ou de diplôme. Plusieurs entreprises offrent un remède à cela en proposant, à des prix bas, des cours repris de MOOC d'universités réputées et offrent leurs propres diplômes qui, dans certains cas, sont reconnus mais ne le sont pas en Afghanistan.
- Une barrière linguistique, l'essentiel de l'offre de cours étant en langue anglaise
- Relativement peu de vidéos par rapport au volume de textes
- Nécessité d'avoir une connexion internet à très haut débit
- Absence d'accès constant à une fourniture électrique
- Faibles compétences technologiques

Absence de valorisation de l'enseignement à distance.

«Les nouveaux modèles d'apprentissage à distance ou sur campus ont mis en évidence des apprentissages parallèles mais aussi des lacunes qu'il convient de prendre en considération en fonction des objectifs culturels et sociaux. Plus spécifiquement, une analyse de l'efficacité d'un mode de formation à distance via les nouvelles technologies doit tenir compte à la fois d'exigences financières et d'objectifs académiques et sociaux. Il doit se situer entre les analyses très pointues sur les gains en apprentissages au niveau cognitif, affectif ou psychomoteur et les analyses de croissances industrielle et économique liées à la formation ¹».

Nous avons constaté par le biais de notre recherche-intervention sur le terrain, l'absence de l'apprentissage à distance qui nous a interpellé. Nous avons constaté à travers notre revue de la littérature ainsi que les entretiens empiriques qu'il y a plusieurs barrières majeures pour la mise en place de formations à distance en Afghanistan tels que le débit Internet, les coupures d'électricité, l'utilisation de la technologie, et le prix d'une formation à distance. Cette réflexion nous a mené au développement d'un système de solution hybride.

Nous avons identifié quatre options selon les moyens de chaque apprenant que nous détaillons ci-dessous :

TV : Nous avons identifié deux programmes au niveau Bachelor et Master dans le domaine des sciences de gestion, droit, sciences politiques. Des professeurs ont été recrutés depuis l'Europe, les Etats-Unis et d'autres pays développés afin de créer des contenus de cours selon le cahier de charge de chaque programme.

Chaque cours est composé de 12 chapitres sous la forme PowerPoint, syllabus du cours qui détaille la méthode d'apprentissage, audio, vidéo. La vidéo et l'audio dure de 45 à 57 minutes scindées en deux parties, chacune comportant six chapitres, dont les premiers six chapitres étant de l'enseignement et les six autres chapitres sont composés des questions et des réponses types basés sur l'expérience du professeur. Cette formation à la télévision Peshgam était programmée tous les jours à une heure précise permettant à toutes les personnes, inscrite ou pas, de visionner le cours.

Radio : De la même manière pour tout ce qui concerne l'audio, l'accessibilité sera par le biais d'une **radio**.

Tablette : la troisième option est celle d'une tablette, les apprenants inscrits recevront une tablette avec le contenu d'une année complète soit 12 matières sur la forme audio, vidéo et PowerPoint. Ils ont une entière liberté de consulter la tablette selon leur convenance.

¹ Jean Loisier, Ph.D., Proposition d'un cadre d'analyse coûts-efficacité pour le choix de systèmes de formation supérieure à distance, Directeur Chercheur indépendant chez JL Communications, Université de Montréal, Canada

e- plateforme traditionnelle : La quatrième option est basée sur une plateforme en ligne traditionnelle accessible aux personnes inscrites.

Ce concept cible deux types d'apprenants : ceux s'étant inscrits et ceux non-inscrits. Les personnes inscrites seront enregistrées dans une base de données et ils devront passer un examen à la fin de chaque semestre. Les examens sont organisés dans la ville la plus proche dans un centre d'examen agréé.

Les nouvelles générations apprennent rapidement par le biais des nouvelles technologies.

L'objectif principal de ce concept est de donner la possibilité aux personnes ne pouvant se déplacer vers les grandes villes d'apprendre depuis chez eux, même si le taux d'apprentissage restera faible.

Selon notre constat sur le terrain, la plupart des parents et des citoyens du pays ont été largement impressionnés par cette approche car elle prend en considération les problèmes socio-culturels et socio-économiques de l'Afghanistan et qui offrira la possibilité à toute personne, femme ou homme, d'avoir un niveau de connaissance générale.

Selon notre étude épistémologique, l'Afghanistan a besoin de formations à distance, mais avec certaines distinctions, c'est-à-dire des formations mixtes données aussi bien à distance que « in situ » et tenant compte des trois variables suivantes : la sécurité, la géographique et la culture, que nous allons présenter ci-après.

Le but de ce concept

Après trois ans de recherches-interventions sur le terrain, nous avons constaté que l'Afghanistan a besoin d'une accessibilité massive à l'enseignement supérieur pour ses jeunes, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, société afghane a une population particulièrement jeune. Ensuite, le Ministère de l'Éducation encadre plus d'enfants que ce que le Ministère de l'Enseignement supérieur peut proposer en nombre de places. En 2019, un million d'enfants ont débuté leur école primaire. Ce chiffre qui augmente d'année en année correspond à de futurs étudiants qui risquent de ne pas trouver de place dans l'enseignement supérieur. En plus de cela, le retard pris par 40 ans de guerre n'a pas permis à une grande partie de jeunes de continuer leurs études supérieures ; beaucoup sont restés au niveau du baccalauréat.

Aujourd'hui, ces étudiants ont une forte motivation pour continuer leurs études supérieures. De plus, ils ont une expérience professionnelle de 15 à 30 ans dans divers domaines. Malheureusement, le Ministère de l'Enseignement supérieur n'a pas les capacités à accueillir chaque année les jeunes diplômés, ni ceux qui sont déjà diplômés.

« L'éducation des filles et des femmes est importante non seulement parce qu'elle relève d'un droit humain fondamental pour la moitié de la population, mais aussi parce qu'elle est un levier puissant pour le développement économique et la réalisation d'objectifs sociaux tels que l'amélioration de la santé, de la nutrition et de la participation à la vie civique. Cet Atlas présente les données les plus récentes de l'Institut de statistique de l'UNESCO sur les tendances en matière d'accès à l'éducation et de progression, de l'enseignement pré primaire à l'enseignement supérieur et à l'alphabétisation des adultes, en s'attachant particulièrement à la question cruciale de l'égalité des genres¹ ».

La solution est d'offrir une formation à distance, mais les moyens disponibles et la culture de l'enseignement supérieur ne permettent pas d'avoir une formation online, comme nous les observons dans plusieurs pays d'Europe et/ou d'Amérique.

¹ UNESCO (2012)

Les résultats de nos recherches-interventions nous ont permis de prescrire une solution managériale rapide et efficace, qui permet à toute personne désirant étudier à distance de le faire avec ou sans un accès au réseau Internet.

Le but de ce concept n'est pas uniquement de former des cadres hautement qualifiés, mais aussi de rattraper le retard accumulé sur le marché de l'éducation. Ainsi donc, nous devrions donner la possibilité à des personnes qui n'ont pas l'accès à l'enseignement supérieur pour diverses raisons de le faire quelles que soient les raisons qui les en empêchent du point de vue culturel, sociologique, économique, financier, etc.

La guerre et l'instabilité en Afghanistan entraînent des conséquences qui impactent considérablement sur le système de l'éducation. Elles vont peser sur le développement économique et ne permettront pas à l'Afghanistan d'avoir une société plus éduquée et de contribuer à la formation des futures générations.

L'objectif poursuivi par ses recherches-interventions est une accessibilité massive à l'éducation à distance pour toute personne qui le désire, quel que soit l'endroit où elle se trouve dans le pays. Ceci est surtout valable pour les personnes qui vivent dans les zones sensibles, où il n'y a pas moyen d'envoyer des enseignants dans les écoles, et qui, sans avoir un minimum de formation, ne pourront pas apporter leur pierre à la paix et à la stabilité à long terme en Afghanistan.

Nous souhaitons mettre l'accent sur le fait que nous ne visons pas les étudiants traditionnels, comme en Europe, pour leur permettre de rechercher un travail. L'objectif est plutôt d'avoir une population bien éduquée, pour que chacun puisse distinguer entre le bien et le mal, et de ne pas donner la chance à des extrémistes d'utiliser leurs connaissances basiques, car les personnes peu éduquées sont plus facilement manipulables que les personnes bien éduquées.

Cette méthode sera donc accessible aux personnes qui le désirent, via la télévision, la radio, l'i. Tablet SANGDEL TECH et une e-plateforme. A moyen terme, elle pourra être appliquée dans divers pays européens ou aux Etats-Unis, en faveur des Afghans qui résident dans ces pays mais qui n'arrivent pas à y étudier pour des raisons linguistiques ou financières. La contribution concernera donc leur pays de domicile et celui d'origine.

L'UNESCO a établi la trilogie des formes d'éducation institutionnalisée, soit 'éducation formelle', 'éducation informelle' et 'éducation non formelle'. Cependant, les définitions proposées ont varié avec le temps.

« L'expression « éducation informelle » prête à ambiguïté. À première lecture, elle semble appeler une définition négative, en raison du préfixe privatif initial (« in- ») : l'« éducation informelle » fait référence à ce qui n'est pas formel, ou à ce qui devrait l'être, tant il est habituel de penser que rien ne peut être dépourvu de forme, singulièrement en matière d'éducation. En outre, l'expression d'« éducation informelle » s'oppose explicitement et radicalement à l'« éducation formelle » et, dès lors, ne semble pas pouvoir entretenir de relation avec celle-ci. Enfin, en défaveur de ce terme, on peut avancer que l'« éducation informelle » entretient une certaine confusion avec l'« éducation non formelle », dont l'usage est parfois distinct, parfois identique» selon Garnier Bruno¹.

Dans la mesure où notre champ de recherche est spécifique à l'enseignement supérieur, nous abordons ici le cas de l'éducation formelle. Selon notre constat en Afghanistan, l'éducation informelle

¹ Garnier Bruno, « L'éducation informelle contre la forme scolaire ? », Carrefours de l'éducation, 2018/1 (n° 45), p. 13-21.

dépend étroitement de l'éducation formelle c'est-à-dire que les diplômés de l'éducation formelle peuvent contribuer de manière significative à l'éducation informelle.

L'objectif de la recherche est d'identifier un concept qui serait une solution pour couvrir à la fois l'enseignement formel et informel. Selon les résultats de notre recherche, l'aspect formel s'adresse à des personnes souhaitant obtenir un diplôme en ayant accès aux quatre types de support de cours – Radio, Télévision, i. Tablet SANGDEL TECH et plateforme en ligne. L'aspect informel est celui permettant l'accès gratuit à la télévision, la radio qui serait l'équivalent d'un MOOC sans la nécessité d'avoir une connexion Internet. Notre expérience sur le terrain montre qu'une personne ayant une formation informelle a un impact certain sur l'éducation formelle de générations futures telles que les enfants d'une mère qui aura suivi des cours de manière informelle.

Suivre la formation avec ou sans Internet

La guerre a détruit les infrastructures et a retardé le développement de l'Afghanistan. Plusieurs solutions ont déjà été proposées et discutées. Nous pensons avoir trouvé la meilleure d'entre elles et la présentons dans ce chapitre.

Parmi plusieurs solutions proposées pour résoudre le problème de l'accessibilité à l'éducation en Afghanistan, surtout dans les zones sensibles, nous avons trouvé une solution que nous jugeons être la meilleure. C'est la formation à distance. Si ce genre de programme existe déjà, nous proposons un concept nouveau, attrayant, révolutionnaire et exceptionnel, car il répond aux besoins spécifiques du pays selon sa situation géographique, culturelle, politique et socio-économique.

Nous avons développé un modèle fonctionnel avec quatre options qui tient compte de la situation de chaque citoyen, selon sa localisation. Les formations accessibles par tous les citoyens, inscrits ou non-inscrits, va donc impacter, à moyen et à long termes, la société, car une société bien éduquée est plus capable d'assurer la paix et la stabilité. De plus, les personnes inscrites auront accès à nos quatre options : la télévision, la radio, la i. Tablet SANGDEL TECH, et la e-plateforme, en fonction de leurs désirs et moyens disponibles que nous allons présenter en détails ci-dessous.

L'Afghanistan est un pays immense et montagneux. Les infrastructures routières, ferroviaires et navigables manquent. Il faut donc imaginer des moyens qui permettront aux familles de recevoir directement chez elles des programmes de formation, sans difficulté (avec ou sans Internet), dans le respect de leurs valeurs culturelles, de leur tradition religieuse et de l'environnement du pays.

En Afghanistan, le gouvernement est incapable de construire des écoles et des institutions universitaires en tenant compte de son environnement et des besoins de la population. Tout d'abord, il manque de moyens financiers et de personnel bien qualifié. Les manques de l'infrastructure routière ne permettent pas aux étudiants de rejoindre facilement leur campus. Sans oublier les problèmes de sécurité et surtout les ennemis qui n'ont aucun intérêt à ce que l'Afghanistan fasse partie des pays bien éduqués, pour des raisons géoéconomiques.

Option 1 : la télévision

Prenant en compte tous ces facteurs, économiques et politiques, notre proposition est la meilleure pour l'Afghanistan, qui pourra ainsi être un modèle pour tous les pays en voie de développement ou en zone de conflit. Cette méthode a, en plus, un impact général sur la société entière, car le programme sera disponible partout dans le pays, autrement dit, accessible à 35 millions de personnes, même dans les zones de guerre, sensibles ou montagneuses.

Suite à notre enquête de terrain, nous avons obtenu le soutien d'une télévision locale, qui s'appelle Peshgam TV. Elle a validé la diffusion de ce programme et le financera à hauteur d'environ 6 millions

de dollars, notamment pour enregistrer ces programmes. Peshgam TV a déjà commencé les démarches pour que les trois premiers mois de cours, en anglais, soient traduits en français, perse et pashto, afin de permettre au plus grand nombre de suivre les cours dans leur langue maternelle.

Option 2 : la radio

Inscrits ou pas à ces programmes radio, les parents et enfants suivront les émissions depuis chez eux, selon un horaire prédéfini. Les émissions seront conçues par des professionnels et contribueront à rehausser le niveau de la culture générale de la population qui apprendra les devoirs et les obligations de chaque citoyen dans la République et à distinguer le bien du mal. Il ne s'agira pas de programmes classiques de formations universitaires mais d'émissions destinées à des personnes qui n'ont pas étudié et qui ont besoin d'une formation de base, correspondant à leurs besoins spécifiques.

Cette méthode permettra à tous les citoyens, quel que soit l'endroit où ils se trouvent, avec ou sans accès à l'électricité, dans leur langue maternelle ou dans une autre, d'améliorer, à moyen et/ou long terme, leurs connaissances générales. Ils pourront suivre les formations/matières qui les intéressent dispensées par des professeurs internationaux d'environ une centaine de pays, ce qui améliorera la qualité de leur formation. Autrement dit, elles auront des expériences au contact de professeurs locaux et internationaux, via la télévision et/ou la radio.

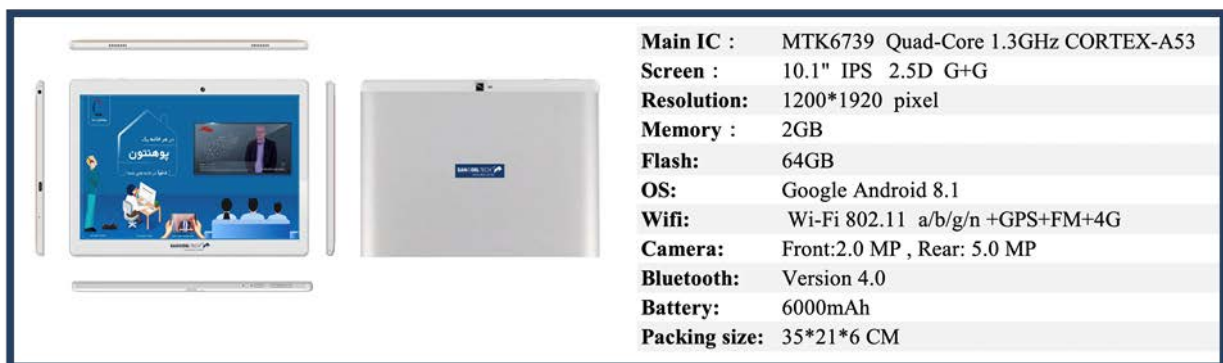
Ce programme fut tellement apprécié par les autorités et la population, qu'ils nous ont proposé des gardes du corps pour assurer notre protection et notre sécurité durant nos recherches-interventions sur le terrain, puisque nous entendions former les élites du pays et construire une société responsable et active, ce qui dérange les ennemis du pays et des extrémistes.

Option 3 : L'i. Tablet SANGDEL TECH avec chargeur solaire

Les personnes vivant dans l'arrière du pays, qui n'ont accès ni à la radio, ni à la télévision, ni au réseau Internet, recevront une i.Tablet SANGDEL TECH qui comprendra l'ensemble des formations préenregistrées pour une année sur des fichiers audio, vidéo, PowerPoint, etc. Les types de documents sont les suivants :

- Planning de cours
- Livres pour tous les programmes
- PowerPoint des cours
- Exercices pour chaque cours
- Etude de cas
- Méthodologie d'étude
- Calendrier universitaire
- Vidéos de chaque cours
- Audio de chaque cours
- Guide efficace
- Tout autre matériel utile.

Figure 2
L'i. Tablet SANGDEL TECH avec chargeur solaire



Cette technologie a été développée sous le nom de DUNYA CHEZ VOUS (DUNYA AT YOUR HOME). Elle permettra à des personnes, qui n'ont pas les moyens d'acheter un ordinateur et/ou de l'utiliser, de suivre leurs formations dans la langue qu'ils souhaitent. L'avantage de cet appareil est qu'il n'est pas cher, qu'il est spécifiquement prévu pour ce programme et qu'il fonctionne avec ou sans une connexion au réseau Internet et donc l'ensemble des contenus des cours est toujours disponible. Ce qui fait de lui une sorte de bibliothèque mobile.

L'avantage de cet appareil est qu'il fonctionne également avec une batterie solaire qui pourra être rechargée et qui est fournie avec le pack de formation. La i. Tablet SANGDEL TECH peut donc éviter une connexion à l'électricité, au réseau Internet à très haut débit, ainsi que la complexité parfois liée à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication. La simplification de ce support de diffusion des formations à distance ne nécessite pas plusieurs manipulations informatiques. Il est construit comme un outil qui peut être utilisé par une personne qui ne sait pas lire ou écrire et par toutes les personnes qui ne sont pas familiarisées avec tous les supports offerts par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, notamment les ordinateurs, les tablettes, les Smartphones, les logiciels, etc.

Option 4 : Suivre la formation grâce au e-campus

Des systèmes de formation à distance existent dans beaucoup de pays, mais dans notre concept les participants inscrits auront accès à 4 options, comme mentionné plus haut, selon leurs moyens et leur situation géographique. Durant nos recherches-interventions, nous avons développé un programme avec plusieurs méthodes d'accès à la formation à distance, en tenant compte bien entendu de la situation géoéconomique et géopolitique de l'Afghanistan. De plus en adoptant l'approche mixte, qui tient compte de la formation à distance et en présentiel, nous sommes en mesure d'apporter une garantie au niveau qualitatif : les participants passeront leurs examens au centre le plus proche au lieu de les passer à distance.

Sur l'e-campus, les étudiants auront l'accès à toute la documentation nécessaire sur différents types de supports (vidéo, audio, PowerPoint, textes, etc.) :

- Planning de cours
- Notes pour les lectures
- PowerPoint des cours
- Exercices pour chaque cours
- Etudes de cas
- Méthodologie d'étude
- Calendrier universitaire
- Vidéos de chaque cours
- Audio de chaque cours
- Guide efficace
- Et tout autre matériel utile.

AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES DIFFERENTES SOLUTIONS TECHNOLOGIQUES

Dans le contexte de la mise en place de la formation à distance en Afghanistan, il est important de prendre en compte la situation complexe du pays dans lequel plusieurs défis sont mis à jour. Le processus de recherche que nous avons entrepris a permis de construire avec les acteurs de terrain une analyse des avantages et inconvénients des scénarios technologiques proposés, en cohérence avec le principe de la recherche-action (une recherche avec les acteurs et non sur les acteurs). La solution préférable a été celle des tablettes, ce qui était un peu contre-intuitif, car une plateforme en ligne (e-campus) aurait semblé plus appropriée en première analyse. En tous cas, les acteurs impliqués dans

la recherche n'ont pas jugé incompatibles les diverses solutions, quitte à envisager une hybridation des techniques utilisées.

AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES DIFFERENTES SOLUTIONS TECHNOLOGIQUES		
Technologie proposée	Avantages	Inconvénients
Radio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accessible par le biais de différentes sources d'énergie ▪ Accessible aux non-voyants ▪ Possibilité de suivre les cours en groupe ▪ Prix abordable ▪ Ne nécessite pas un accès au réseau Internet ▪ Source d'appui pour des étudiants déjà inscrits dans une autre université ▪ Diffusion dans les langues locales ▪ Accès en zone de conflit ▪ Absence d'investissements de l'état ▪ Absence de danger sécuritaire tels qu'attaques par les personnes anti-éducation 	Absence d'accès au visuel
TV	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accessible dans la vaste majorité du pays ▪ Accès à la partie visuelle de la formation ▪ Diffusion dans les langues locales ▪ Possibilité de suivre les cours en groupe ▪ Ne nécessite pas un accès au réseau Internet ▪ Source d'appui pour des étudiants déjà inscrits dans une autre université ▪ Accès en zone de conflit ▪ Absence d'investissements de l'état ▪ Absence de danger sécuritaire tels qu'attaques par les personnes anti-éducation 	Accès au réseau électrique
e-Campus (Plateforme en ligne)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ensemble du contenu disponible à tout moment ▪ Accès depuis partout ▪ Accessible à tout moment 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nécessité d'avoir accès au réseau électrique ▪ Nécessité d'avoir accès à l'internet avec un bon débit ▪ Maîtriser l'accès aux technologies TIC ▪ Avoir un outil de connexion (PC, Portable, etc) ▪ Accès limité aux personnes inscrites ▪ Peu courante d'utilisation
i.Tablet SANGDEL TECH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accessible dans la vaste majorité du pays ▪ Fonctionnel sans accès au réseau électrique ou Internet ▪ Accès à la partie visuelle de la formation ▪ Disponible dans les langues locales ▪ Possibilité de suivre les cours en groupe ▪ Ne nécessite pas un accès au réseau Internet ▪ Accès en zone de conflit ▪ Absence d'investissements de l'Etat ▪ Faible risque de danger sécuritaire tels qu'attaques par les personnes anti-éducation ▪ Modèle le mieux adapté à la situations sécuritaire du pays 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque éventuel de vol, mais très limité

Pour notre gestion de base de données et pour les aspects administratifs et académiques, nous utilisons actuellement le logiciel Moodle, utilisé dans beaucoup d'institutions dans le monde, qui soutient l'enseignement et l'apprentissage à distance. Nous nous adapterons aux nouvelles exigences en fonction de nos besoins. Cette technologie permet aux participants d'accéder aux supports de cours ainsi qu'à toute autre activité telles que les forums des discussions. Les participants n'auront aucune obligation de connaître ladite plateforme, mais nous utilisons ses fonctionnalités pour la gestion administrative et académique avec une harmonisation ou modification de ce logiciel selon nos besoins.

L'Afghanistan n'a pas les ressources suffisantes pour financer un système d'enseignement. En revanche, le rôle de l'Etat afghan est de fixer des règles sur l'accréditation et la qualité, en fonction de critères spécifiques au contexte afghan, sans se plier aux règles purement libérales qui conduisent à des excès de marchandisation. Cependant, dans le cas afghan, il faut bien prendre en compte le fait que les aides financières de l'Union Européenne notamment imposent une libéralisation du secteur de l'éducation.

En outre, le problème de l'insécurité en Afghanistan oblige à trouver les solutions innovantes, car il est difficile d'envoyer des enseignants sur le terrain.

En interdisant une activité libérale en craignant qu'elle ne soit pas de qualité revient en définitive plus cher et devient un problème majeur. Selon notre expérience sur le terrain, les étudiants formés dans des universités privées ont une meilleure chance d'emploi dans le secteur public ou privé que les étudiants issus des universités publiques car dans ces dernières il manque la liberté d'innover.

La contribution de ce concept est primordiale pour tous les citoyens, inscrits ou pas, afin de leur permettre d'acquérir les compétences de vie aux vues de l'introduction lente mais réelle de la technologie dans le moyen. Le concept permet aussi aux personnes en emploi de suivre ces cours, gratuits ou payants, depuis leur domicile et être plus productif et logique. Comme bien mentionné par le rapport à l'UNESCO, l'éducation : un trésor est caché, s'appuyant sur quatre piliers, apprendre à connaître, c'est-à-dire acquérir les instruments de la compréhension ; apprendre à faire, pour pouvoir agir sur son environnement ; apprendre à vivre ensemble, participer et coopérer avec les autres à toutes les activités humaines ; enfin, apprendre à être.

Si la formation tout au long de la vie est une pratique courante dans les pays du Nord, permettant ainsi aux personnes de maintenir leur emploi ou d'augmenter leur productivité, dans les différents secteurs, il n'est pas impensable que le concept que nous proposons soit utilisé gratuitement via la radio ou la TV à ces mêmes fins.

Notre constat sur le terrain a démontré que les entreprises et les organismes publics souffrent d'une absence de compétences de leur personnel qui pourrait être comblée par une formation continue.

Les principales cibles

Comme nous l'avons mentionné précédemment, une grande partie de l'Afghanistan n'est pas couverte par une offre d'enseignement supérieur. Dans notre recherche, nous avons constaté que non seulement les provinces de l'intérieur rencontrent des difficultés au niveau de l'accessibilité à l'enseignement supérieur, mais également que les grandes villes ne répondent pas aux questions des formateurs. La cible principale de ce programme est la société entière (l'ensemble du pays) car, conformément à nos recherches, il manque à la population une connaissance générale et nous souhaitons démocratiser l'enseignement supérieur et inclure les femmes qui ont souffert durant de nombreuses années sous le régime des Talibans et de la situation actuelle. Soit, elles n'ont pas la liberté d'accéder gratuitement à l'enseignement supérieur soit elles sont absentes des institutions académiques dans leurs lieux de résidence, à cause notamment des problèmes liés à la culture du pays, à la famille ou à la variable peur/sécurité, voire, pire, parce qu'elles se seraient mariées trop jeunes et auraient des enfants en bas âge.

Aussi, nous ciblons des jeunes qui n'ont pas la possibilité d'aller à l'université publique car :

1. L'offre est largement en deçà de la demande ;
2. Ils ne peuvent pas s'inscrire dans les institutions privées car leurs revenus sont beaucoup plus faibles que le montant des frais de scolarité exigé ;
3. Ils manquent d'écoles dans leurs villes et provinces, et la distance avec d'autres centres est trop importante ;
4. Ils manquent de moyens financiers pour régler les frais de séjour leur permettant de vivre dans les grandes villes.

Nos recherches sur place indiquent que la plupart des personnes qui ont envie de poursuivre une formation supérieure travaillent déjà et ne peuvent pas quitter leur emploi. Elles ont la responsabilité financière de leur famille et, pour ces catégories socioprofessionnelles, il n'y a pas de programme complet destiné à étudier à distance.

Nous avons constaté que la plupart des personnes qui suivent des formations dans les institutions privées, le font dès 4h00 du matin et jusqu'à 8h00. Certains professionnels souffrent énormément de ces horaires car leurs journées sont très longues ; ils commencent leurs activités à 3h00 du matin pour finir très tard dans la journée, et c'est sans compter les engorgements du trafic routier qui sont souvent constatés dans les grandes villes comme Kaboul entre 19h00 et 19h30. Cette situation a un impact négatif sur la performance des enseignants aussi bien dans le rendement de leur travail quotidien que dans leur cursus de formation.

Notre proposition de formation à distance offre de nombreux avantages sociaux - il s'agit d'économies, et aussi de la qualité de la formation des participants. Nos cibles sont principalement :

- L'ensemble des Afghans vivant en Afghanistan et à l'étranger ;
- Toutes les catégories socioprofessionnelles (étudiants, femmes, hommes, personnes âgées) ;
- Les professionnels ;
- Les femmes au foyer ;
- Les personnes vivant avec un handicap ou avec une mobilité réduite.

8. Contrôle des connaissances

La qualité sera garantie et assurée grâce aux examens qui se dérouleront dans les lieux où habitent les apprenants. Au lieu de demander aux étudiants de se déplacer, ce sont les examinateurs qui se déplaceront dans chaque zone, dans des centres que nous validerons, en fonction du nombre d'inscriptions.

A la fin de chaque semestre, il y aura une question générale sur l'ensemble des matières enseignées pendant le semestre ; chaque matière aura un nombre de questions similaires. Les participants seront inscrits et identifiés par des appareils biométriques, qui assureront la transparence et la participation aux examens.

Nos programmes sont très innovants, car ils permettent aux étudiants de ne pas avoir à se déplacer. Mieux, c'est l'Université qui va vers eux. Conformément à ce que nous avons dit plus haut, les étudiants auront accès à quatre options :

1. Suivre les cours grâce à la télévision et à la radio : tous les habitants du pays pourront quotidiennement profiter de nos programmes ;
2. Suivre les cours grâce à la radio : tous les habitants du pays pourront quotidiennement profiter de nos programmes ;



3. Suivre les cours grâce à un i.Tablet SANGDEL TECH qui contiendra tous les programmes de l'année, de A à Z, toute la documentation audio et vidéo ;
4. Suivre les cours et formations sur l'e-campus.

Nos programmes seront suivis par toutes les personnes, même par celles qui n'ont pas accès au réseau Internet, grâce notamment à l'accessibilité par la télévision, la radio et la i. Tablet SANGDEL TECH.

Selon les résultats des enquêtes que nous avons menées sur le terrain, la majorité des étudiants potentiels a des engagements professionnels, ce qui les obligent à venir aux cours très tôt dans la matinée ou très tard dans la soirée. Cette nouvelle approche leur permettra d'adapter leur apprentissage en fonction de leur emploi du temps.

9. Analyse qualimétrique

Nous avons fait un tableau performance/économies de nos recherches-interventions avec une méthode qualimétrique qui nous permet facilement de comprendre la situation actuelle du système éducatif en Afghanistan du point de vue de la qualité, de la quantité et des finances.

Nous avons constaté que, pour répondre aux besoins de l'Afghanistan à court et moyen termes, le gouvernement afghan, enfermé dans une gestion caractérisée par des moyens financiers dérisoires et des situations de sécurité, est incapable de prendre des mesures adéquates. « L'évaluation de la rentabilité des investissements immatériels, les contrôleurs de gestion, comme les managers, sont souvent démunis pour évaluer la rentabilité des investissements immatériels tels que la formation, le recrutement, ou des projets de réorganisation des équipes (Levieux, 2006, 2009). Pas pour chiffrer le coût de ces projets, mais pour en évaluer le gain : combien cela rapporte-t-il ? Or la méthode des coûts cachés permet d'évaluer les gains engendrés par un projet immatériel par le chiffrage de la réduction des dysfonctionnements et des coûts cachés qu'il provoque¹ ».

Nous avons constaté que si nous n'intervenons pas maintenant, le risque sera beaucoup plus large, dans un avenir proche, d'avoir non seulement un impact sur la stabilité et la contribution socioéconomique, mais aussi une crise sociale qui bouleversera la vie des citoyens, et plus particulièrement celles des jeunes qui ont vraiment envie et qui sont en droit d'étudier au niveau universitaire.

La balance économique, à court, moyen et long terme, est positive et ceci est une des clés importantes du management socioéconomique, selon Savall et Zardet. Cette contribution se voit au niveau des coûts d'investissements, mais aussi à celui des coûts fixes, en plus de la contribution socioéconomique ainsi que de la démocratisation des formations supérieures pour les personnes qui désirent étudier, notamment les femmes qui ont soif d'apprendre et n'ont pas pu le faire, sous le régime taliban, une situation qui perdure en raison des divers motifs présentés précédemment.

« Les bénéfices d'un programme de formation à distance peuvent être envisagés selon trois approches suivantes :

1. *L'approche comptable qui compare les économies de coûts entre les modes de prestation traditionnelle ou à distance ;*
2. *L'approche pédagogique qui tente de déterminer les gains en apprentissages ;*

¹ Cappelletti L. (s.d.). Le contrôle de gestion socio-économique : Convertir les coûts cachés en performance durable. IAE de Lyon, Iséor

3. *L'approche socio-économique qui tente d'évaluer les gains indirects sur les plans sociaux et économiques¹ ».*

Nous avons fait un tableau comparatif présentant la contribution financière pour que notre lecture soit facilement comprise à travers les résultats de notre thèse.

Comme le démontre les études que nous avons menées sur le terrain, le Ministère de l'Enseignement supérieur n'a pas les moyens financiers de construire des écoles et des universités partout en Afghanistan, tout en assumant une charge salariale permanente pour les professeurs et le personnel ainsi que des charges courantes. Notre approche économisera plusieurs milliards de dollars à court, moyen et long terme, tant au niveau des investissements que des charge fixes.

Figure 3
Besoins et clarifications du plan stratégique



10. Les résultats de la recherche

Nous sommes satisfaits d'avoir obtenu des résultats appréciables, que ce soit à travers les démarches scientifiques, la méthode d'analyse ainsi que la recherche-intervention. Nous sommes également satisfaits de constater que les résultats que nous avons partagés avec les parties prenantes, comme les ministères, les institutions, les enseignants, les étudiants et leurs parents, aient été appréciés. Nous avons obtenu un financement pour la réalisation de ce projet en Afghanistan et plus précisément à Kaboul. Nous avons également partagé nos résultats avec certains pays qui se trouvent dans la même situation que l'Afghanistan et ils étaient tous impressionnés par l'implémentation de cette méthode dans leur pays.

¹ Jean Loiser, op.cité

Nous avons analysé les modèles existants qui ne pouvaient pas immédiatement donner des solutions à des pays qui se trouvent dans des situations de conflit ou à des pays qui manquent de moyens technologiques et financiers.

Pour nous, cette méthode est fonctionnelle et peut répondre aux moyens de chaque pays en voie de développement ; des améliorations et des adaptations pouvant être apportées.

Nous avons rencontré les personnes qui sont actives depuis des années dans ce domaine et qui n'entrevoient pas du tout de solution rapide, efficace et moins onéreuse telle que celle qui ressort de notre recherche. Elle impacte plusieurs éléments-clés nécessaires à un changement positif et produit des valeurs durables de stabilité et de paix en Afghanistan. Elle va également donner la possibilité à des millions de femmes et d'hommes afghans d'étudier depuis chez eux sans aucun souci économique/financier ou lié à leur sécurité. En plus de cela, comme mentionné dans notre chapitre relatif aux résultats, il y aura également un impact significatif sur les coûts/frais liés aux études, au déplacement, aux frais généraux, à la construction des écoles.

Les limites

Notre étude sur le terrain ainsi que l'expérience que nous avons développée dans le domaine de l'éducation démontrent qu'aux plans managérial et financier les institutions publiques ont énormément de limites dans la mise en place de la méthode de management socioéconomique. Cela implique négativement les résultats au niveau quantitatif, qualitatif et financiers. La plupart des dirigeants ne sont pas du tout familiarisés avec la notion de coûts cachés et les effets qu'ils ont sur la performance de l'organisation. Il s'agit notamment des coûts cachés représentés par l'absentéisme et le manque de compétences.

Analyse limitée à une partie seulement de l'Afghanistan

Nous n'avons pas pu effectuer une recherche sur l'ensemble du territoire afghan pour plusieurs raisons liées notamment à la sécurité, à la taille du pays et aussi à l'accessibilité des transports, ce qui rend difficile les déplacements entre les provinces. Une grande partie de l'Afghanistan se trouve sous le régime des Talibans ce qui empêche la mobilité vers certaines provinces. Il y a des endroits où la situation du système éducatif se trouve être beaucoup plus grave, et nous l'avons analysée. L'accès au terrain étant très difficile et dangereux, il y a nécessité à poursuivre une observation scientifique approfondie.

La recherche est une approche critique des politiques mises en œuvre, d'un point de vue politique, la plupart des politiciens n'ont pas intérêt à ce que la population soit plus éduquée, car cela mettrait en danger la continuité de leur pouvoir, et les fortunes qu'ils ont amassées à ce jour. Si la société évoluait, elle ne suivrait plus ces dirigeants traditionnels et questionnerait l'origine des fortunes gigantesques qu'ils ont amassées depuis le début de leur carrière politique.

C'est la raison pour laquelle notre recherche dans ce domaine est assez sensible. De plus, en faisant une observation participative sur place, nous avons été attaqués par des inconnus ; depuis ce moment, nous avons utilisé des voitures blindées pour nous protéger.

Apports de la recherche

Nous sommes parfaitement conscients de l'utilité et de l'orientation managériale des résultats de nos recherches. Nos résultats ont été fortement appréciés par les chercheurs et les experts sur place,

et même en Europe, car ils offrent des solutions à une problématique qui dure depuis bientôt 100 ans en Afghanistan.

Plusieurs apports managériaux et académiques nous ont donné totale satisfaction. Cette recherche montre à des managers et à des académiciens comment convertir les défis en opportunités, autrement dit qu'il n'y a pas une seule bonne réponse aux problèmes posés et qu'il faut trouver celle qui fonctionne le mieux en fonction de la situation économique, politique, financière et socioculturelle de chaque cas.

Nous allons expliquer en détails plusieurs apports académiques et managériaux qui ont un impact sur la gouvernance et, de façon remarquable, sur les résultats financiers.

Démonstration de la faisabilité de l'accès à l'ESAD

Nous avons démontré la faisabilité d'un programme d'enseignement supérieur à distance (ESAD), partout en Afghanistan, avec ou sans une connexion au réseau Internet, avec ou sans accès à l'électricité, et plus particulièrement dans les zones dangereuses. Cela permettra également aux femmes d'étudier depuis leur domicile tout en contrôlant bien les coûts. Il en est de même pour les professionnels, qui n'ont pas le temps de venir physiquement étudier au sein des institutions.

Cette méthode permettra de répondre aux défis posés par la formation dans des pays qui ont besoin d'un système d'enseignement supérieur à distance performant, sans connexion Internet, ni électricité.

Impact direct sur la stabilité et le développement socioéconomiques

L'éducation joue un rôle primordial sur le développement socioéconomique d'un pays. Chaque pays possède un plan qui tient compte de ses besoins spécifiques ainsi que de sa situation économique, politique et sociale. Chaque pays a ses propres définitions et objectifs au niveau de l'éducation nationale. En Afghanistan, l'objectif principal, que les dirigeants successifs suivent depuis une centaine d'années, est d'arriver à une société bien éduquée. Chaque roi et dirigeant politique se sont battus pour faciliter l'accessibilité à la formation et que chaque citoyen atteigne un certain niveau d'éducation afin de faire facilement la distinction entre le bien et le mal. Malheureusement, à ce jour, aucun de ces dirigeants n'a pu mettre en place un système fonctionnel pour réaliser ce rêve.

Nous avons, à travers notre recherche-intervention, concentré nos efforts non seulement pour résoudre les problèmes, mais aussi pour les comprendre et identifier les dysfonctionnements qui n'ont pas permis, en un siècle, de réaliser ces objectifs. Bien évidemment, nous nous sommes également concentrés sur le modèle existant de l'enseignement supérieur, sans être convaincus que ce modèle puisse être une solution pour l'Afghanistan.

Grâce à notre approche épistémologique, concentrée sur le management socioéconomique, nous avons identifié les éléments qui impactent sur la performance, la stabilité économique et la paix en Afghanistan, à court, moyen et long terme. Puis, nous avons imaginé notre propre modèle fonctionnel, mais à travers le modèle existant.

Notre contribution impacte directement sur la paix et la stabilité en Afghanistan car notre premier objectif n'est pas de former des gens afin qu'ils puissent trouver un travail, mais plutôt de former une société bien éduquée dans laquelle les citoyens ont un point de vue et une approche citoyenne, responsable pour soi-même et pour les autres. L'enseignement à distance, par la télévision, la radio, un i.Tablet SANGDEL TECH et notre plateforme en ligne, nous allons toucher des milliers de personnes, directement ou indirectement, et créer « dans chaque maison, une université ». Nous sommes

convaincus que cette méthode ne va pas régler les problèmes de l'Afghanistan à 100 %, mais va au moins donner la possibilité à tous les citoyens d'étudier à distance.

11. Conclusion

La recherche que nous avons réalisée détermine la façon de mettre en place des formations à distance avec ou sans connexion au réseau Internet, dans les pays en voie de développement. Nos études de cas ont porté sur l'Afghanistan qui souffre aujourd'hui d'un manque de formation accessible. À ce jour, en Afghanistan, il n'existe pas encore de formation à distance à cause du manque d'accessibilité aux technologies et aux équipements. Les coûts et la vitesse du réseau Internet, l'importance du retard dans les modes de communication, la capacité à utiliser les technologies de l'information ajoutent aux difficultés rencontrées. Les résultats de nos recherches pour l'enseignement supérieur à distance ont une valeur ajoutée contributive pour l'Afghanistan. Le modèle que nous proposons pourrait assurer un rôle vecteur, d'innovation et de modernisation au système de l'enseignement supérieur à distance (ESDA), tout en assurant un développement humain durable du pays et sans avoir à investir trop massivement.

La balance économique à court, moyen et long terme est positive, et ceci est une des clés importantes du management socioéconomique selon Savall et Zardet. De plus, cette contribution est un élément largement positif, non seulement au niveau des coûts d'investissement, mais aussi au niveau des coûts des charges fixes.

Dans ce cadre, nous avons mis en évidence le système de l'enseignement supérieur à distance, absent en Afghanistan. Par manque de méthode d'apprentissage organisationnel, les dirigeants vont continuer à procéder d'une manière traditionnelle. Nous avons aussi pu mettre en évidence le phénomène de formation à distance selon la réalité de l'Afghanistan, accentué par l'absence d'apprentissage organisationnel et de vision sur le développement de l'enseignement supérieur à distance.

Nous avons aussi analysé l'approche socioéconomique développée par Henri Savall et Véronique Zardet qui met l'accent sur les coûts cachés et leur impact sur la performance des organisations.

Nous avons aussi utilisé l'approche de l'analyse qualimétrique pour étudier notre cas en identifiant le coût/performance caché dans la fonctionnalité de l'enseignement supérieur à distance qui identifie clairement la contribution au niveau quantitatif, qualitatif et financier.

La thèse que nous soutenons constitue une méthode fonctionnelle pour les dirigeants de tirer des leçons de leurs erreurs passées, comme indiqué dans les travaux d'Argyris, et se concentrer sur le présent, tout en construisant l'avenir. L'apport de cette thèse est significatif au niveau de la gestion et de l'organisation des ministères. Cette adaptation va apporter des solutions que les utilisateurs rencontrent lorsqu'il est question de techniques et de technologies, d'Internet, d'électricité, autant de facteurs qui empêchent la généralisation de l'intégration de la formation à distance en Afghanistan.

L'Afghanistan a, avant tout, besoin de citoyens éduqués qui puissent différencier le bien du mal. Bien évidemment, le but de ce programme n'est pas de former des élites, mais plutôt de rattraper le retard du système éducatif dans lequel l'Afghanistan se trouve depuis une quarantaine d'années agitées par la guerre, autant de facteurs qui perturbent l'avenir du pays.

Les leçons que nous avons tiré de cette étude sont l'importance de l'introduction de la technologie dans un contexte culturel précis qui est celui de l'Afghanistan.

- Nous avons aussi conclu que l'éducation est un domaine très sensible politiquement en Afghanistan.
- Les raisons pour l'absence d'une éducation à distance nous sont aussi apparues clairement.

- Nous avons aussi conclu que les coûts cachés sont une menace sur la performance d'une organisation à court et moyen terme.
- Nous avons aussi appris que les trois provinces étudiées en Afghanistan ont des cultures très différentes, accessibilité et de développement économique.
- Il nous est enfin apparu que la mise en place de la solution préconisée nécessite un travail d'équipe.

Références

- Banque Mondiale (2013). Higher Education in Afghanistan: An Emerging Mountainscape. Report of the World Bank, August 2013, Washington D.C.
- Buono A. & al. (2018). Intervention Research, From Conceptualization to Publication. IAP - Information Age Publishing Inc., Charlotte NC
- Cappelletti L. (2010). La recherche-intervention : quels usages en contrôle de gestion ? Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, May 2010, Nice, France. pp.CD-ROM. fihal-00481090
- David A. (2000). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Dubois M. (2006) & al. L'éducation en situation de post-conflit : le développement des compétences de vie (« life-skills ») peut-il contribuer à la paix ?.
- Colloque international Éducation, Violences, Conflits et Perspectives de Paix en Afrique. Yaoundé
- Esmaily A. & al. (2010). Challenges And Opportunities In Strengthening Higher Education In Afghanistan.DOI: 10.18260/1-2—16996. Conference Paper.
- Freeman R.E & Mcvea J.F (1984 & 2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. Social Science Research Network Electronic Paper Collection. DOI: 10.2139/ssrn.263511
- Garnier B. (2018). L'éducation informelle contre la forme scolaire ?. *Carrefours de l'éducation*, 2018/1 (n° 45), p. 13-21.
- Marchand L. (1998). Un changement de paradigme pour un enseignement universitaire moderne. *DistanceS*, vol. 2, numéro 2. Université du Québec, Québec, Canada
- Neumann, F. X. (1997). Organizational Structures to Match the New Information-Rich Environments: Lessons from the Study of Chaos. *Public Productivity & Management Review*, 21(1), 86–100. <https://doi.org/10.2307/3380536>
- Thiétart R.-A. (2014). Méthodes de recherche en management. Pierson, Paris
- UNESCO (2014). Education Strategy 2014-2021. UNESCO, Paris
- UNESCO (2012). Shaping the Education of Tomorrow. UNESCO, Paris
- Zardet V. & al. (2011). The Qualimetrics Approach, Observing the Complex Object, IAP-Information Age Publishing Inc., Charlotte NC
- Zardet V. & al. (2010). Maîtriser les coûts et les performances. Economica, Paris

LES SOFT SKILLS AU CŒUR DE LA REVOLUTION EDUCATIVE

Résumé

Avec la pandémie du COVID-19, des solidarités et des questionnements ont émergé sur la formation et le futur de la mondialisation. L'enseignement supérieur sera de plus en plus lié à la mondialisation qui va toutefois évoluer grâce aux soft skills, compétences comportementales et transverses qui deviennent essentielles avec l'accélération de la digitalisation et du changement climatique. Une révolution éducative est en cours comme le souligne la vision de l'OCDE : la mission de l'éducation doit être concentrée sur l'accompagnement de l'apprenant avec un double focus, d'une part, se construire en tant que personne, exploiter son potentiel, préparer sa réussite, d'autre part, contribuer au bien-être des individus, de la société et de notre planète.

Mots -clés : Enseignement supérieur, soft skills, compétences transverses, révolution éducative, mondialisation, OCDE

Summary

With the COVID-19 pandemic, solidarities have emerged, and questions have been raised about education and the future of globalization. Higher education will be increasingly linked to globalization, which will nevertheless evolve due to soft skills, behavioral skills that will be essential with the acceleration of digitalization and climate change. An educational revolution is underway, as underlined by the OECD's vision: the mission of education must be focused on supporting the learner with a double focus, on the one hand, to build oneself as a person, to exploit one's potential, to prepare one's success, on the other hand, to contribute to the well-being of individuals, society, and our planet.

Keywords: Higher education, soft skills, transversal skills, educational revolution, globalization, OECD

Biographie: Actuellement Président de DP CONSULTING, Société de Conseil en Ingénierie pédagogique et formation. A la tête du Groupe Sup de Co La Rochelle pendant 16 années (de 2001 à 2017), Daniel Peyron s'est employé à développer l'offre de programmes (création de La Rochelle Business School of Tourism) et à doter l'école d'un projet pédagogique en résonance avec les atouts du territoire que sont le tourisme et le développement durable. Il a initié en 2006, le programme transversal Humacité, qui constitue aujourd'hui, pour le Groupe, une activité pédagogique différenciante. Daniel PEYRON est, par ailleurs, auditeur TedQual auprès de l'Organisation Mondiale du Tourisme/UNWTO pour l'amélioration de la qualité des programmes d'éducation, de formation et de recherche en tourisme.

(peyrond@icloud.com)

Biography : Currently President of DP CONSULTING, Consulting Company in Pedagogical Engineering and Training. At the head of the Sup de Co La Rochelle Group for 16 years (from 2001 to 2017), Daniel Peyron worked to develop the range of programs (creation of La Rochelle Business School of Tourism) and to provide the school with an educational project that resonates with the assets of the territory that are tourism and sustainable development. In 2006, the transversal Humacité programme is now a differentiating educational activity for the Group. Daniel PEYRON is also a TedQual auditor at the World Tourism Organization/UNWTO for improving the quality of education, training, and research programs in tourism.(peyrond@icloud.com)

Liberté, égalité ... quelle superbe devise!

Avec la pandémie, pour la première fois depuis longtemps nous avons eu l'occasion de vivre la « fraternité » en direct et à grande échelle, à un moment très inattendu de notre histoire. Et la France d'applaudir ses héros, chaque soir à 20h, dans un élan non calculé, très improbable jusque-là ...

Et pourtant !

Nous ne rêvons pas, et cela peut nous donner beaucoup d'espoir pour l'avenir de notre société.

Bien sûr, la solidarité - à l'égard des plus démunis et de la planète - est une valeur très présente dans notre culture et notre système éducatif et la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) est devenue une préoccupation « Corporate » incontournable pour nombre d'entreprises dans le monde, voire un vecteur d'identité et d'image, par exemple la norme européenne ISO 26000).

Pour autant, nous sommes loin d'être dans un monde solidaire, sécurisé et pérenne ; ceux de nos enfants qui ont commencé leur année scolaire en 2019 et qui vivent la pandémie en cours en famille, reliés à leurs professeurs par des plates formes digitales l'ont déjà intégré. Ils savaient déjà, grâce à leurs maîtres, leurs parents et par les réseaux sociaux que les ressources du monde n'étaient pas inépuisables.

Ils découvrent aujourd'hui que l'attention portée à l'autre est une nécessité absolue, voire une question de survie, pour soi et pour les autres, et que le bien-être relève d'une réussite collective, au sein d'un écosystème auquel chacun doit apporter son soutien et sa valeur.

Nous savons l'importance cruciale, pour l'éducation, des valeurs et des compétences comportementales (Soft Skills) qui les sous-tendent d'autant que nous vivons dans un monde internationalisé certes passionnant mais parfois violent et imprévisible qui exige des grilles de lecture et un apprentissage adapté.

LA PRÉPARATION À L'INTERNATIONAL : ENJEUX ET PISTES D'ACTION

La préparation des jeunes à l'international nous semble plus que jamais nécessaire parce que la mondialisation n'est plus une option, ni même une question. Les produits et les marchés, les sciences et technologies, la Recherche, l'Education ... -et le marché de l'emploi !- sont depuis plusieurs décennies mondialisés. L'enseignement Supérieur, notamment dans les Grandes Écoles mais aussi à l'Université, a considérablement dopé son internationalisation : augmentation très importante du recrutement d'étudiants étrangers, des semestres d'échanges et accords de double diplômes, création de filiales à travers le monde, cursus 100% en anglais, accréditations internationales sans compter les projets de recherche inter-universitaires et les incubateurs multinationaux. Par ailleurs, les réseaux d'« Alumni » en poste et en résidence à l'étranger sont souvent très utiles tant aux élèves des écoles concernés qu'aux diplômés (stages et emploi, insertion sociale et professionnelle dans le pays...).

A titre d'exemple, Le Groupe Excelia La Rochelle compte au moins 20% d'étudiants étrangers à plein temps sur son campus, soit environ 800 sur 4000 ; et l'INSEEC - Bordeaux, Paris et Lyon -

compte près d'un millier de diplômés en poste au Royaume Uni (sur un total d'environ 50.000 Alumni) sur la seule ville de Londres où vivent près de 400.000 français.

Nous ne pensons pas que l'épisode du coronavirus puisse véritablement et durablement remettre en question la mondialisation et donc la nécessité d'y préparer nos jeunes, même si nous croyons que les Etats chercheront à réduire, à juste titre, les effets de la globalisation sauvage et qu'un certain nombre d'entreprises pratiqueront des relocalisations ... Mais personne ne pourra changer l'histoire, ni celle des colonisations et des métissages, ni celles des diasporas imposées par les guerres et persécutions passées ou en cours. Et les pratiques protectionnistes ne durent jamais très longtemps ...

Nos établissements scolaires intègrent, depuis longtemps, des dispositifs de renforcement des compétences linguistiques et culturelles (ouverture sur le monde) des élèves et des professeurs, peut-être trop limités aux sections internationales et qui pourraient être étendus progressivement à d'autres classes, notamment en utilisant des supports digitaux.

Ainsi les cours EN langues (ne serait-ce qu'une matière par trimestre) pourraient-ils être utilement dispensés en utilisant les compétences des professeurs DE langue pour préparer chaque séance. Parallèlement, les échanges d'élèves et de professeurs avec d'autres institutions européennes nous semblent être déterminants pour développer une véritable culture internationale au sein de l'école, ce qui suppose d'en faire une priorité affichée dans le « projet d'établissement », d'établir un plan stratégique (humain, technologique et financier) dédié à cet objectif et de formaliser des conventions de partenariat - échanges et actions pédagogiques diverses, projets de recherche ... - avec les partenaires sélectionnés.

Et, comme nous l'avons évoqué plus haut pour le supérieur, l'entretien de la base de données et la fertilisation régulière du réseau des anciens élèves (France et étranger) représente un atout capital pour l'établissement ..., voire un avantage concurrentiel. La fierté d'appartenance au réseau de son ancien Lycée est parfois plus forte que le statut d'Alumni de son Université ou de sa Grande École. On l'observe notamment dans des communautés d'anciens élèves d'établissements étrangers qui disposent d'une offre de formation globale, du primaire à l'Université (exemple le lycée public francophone de Galatasaray à Istanbul et l'Université Galatasaray sur le même site).

Enfin, la pédagogie des Soft Skills dont nous parlerons plus loin sera un élément clef de préparation des élèves à l'international et aux voyages (par ex. apprendre à travailler l'écoute active, le débat avec des personnes ayant des points de vue différents, la curiosité et l'empathie ...).

LE DÉFI DES SOFT SKILLS

Tentons de les définir très simplement comme un ensemble de compétences comportementales, d'attitudes et de valeurs (CCAV) qui conditionnent pour chaque individu sa relation aux autres et à la société, sa confiance en lui, et qui par conséquent jouent un rôle déterminant sur son équilibre, son bien-être et sa réussite.

On y retrouvera pêle-mêle :

- la curiosité, l'ouverture d'esprit et la souplesse cognitive,
- le respect, l'écoute et l'intelligence émotionnelle
- la responsabilité
- la bienveillance et l'empathie, l'esprit collaboratif
- l'imagination et la créativité
- l'auto estime, l'audace, l'esprit d'entreprendre
- l'esprit d'analyse, la pensée critique, le jugement et l'aptitude à décider
- la communication ...

Nous avons la conviction que ces caractéristiques (CCAV) sont aussi capitales dans la vie professionnelle - ce que tous les DRH et cabinets de recrutement confirment unanimement depuis très longtemps - que dans la vie personnelle. C'est sans doute pourquoi certains les appellent désormais POWER SKILLS (Analyse de Philippe Mouillot , Université de Poitiers¹).

Pourtant, malgré sa grande importance pour l'évolution de la personnalité, l'équilibre et le développement personnel des élèves, il semble que l'enseignement des soft Skills soit insuffisamment pris en compte dans les programmes et dispositifs pédagogiques de l'enseignement secondaire français. Dans le supérieur, la situation n'est guère meilleure alors même que les enjeux de l'employabilité se rapprochent...

Signalons à cet égard que la FNEGE et AUNEGE viennent de publier (2019) un référentiel prospectif des compétences intitulé « Les Compétences de demain en Management et Gestion des Affaires »² qui définit 8 META compétences professionnelles en y associant des savoir-être spécifiques identifiés parmi 20 compétences transverses (Soft Skills).

Chaque META compétence (ainsi associée à un certain nombre de Soft Skills) est traduite en compétences spécifiques dans chacun des 10 domaines (de la gestion et du management : Stratégie, audit, comptabilité).

Ce travail souligne l'importance de l'approche par compétences, en donnant des outils méthodologiques très utiles et en définissant clairement le rôle des compétences comportementales dans tous les métiers du monde des affaires.

Signalons à cet égard, à titre anecdotique, que dans un pays comme le Maroc, les appels d'offre publics de l'ANAPEC dédiés à la réalisation de formations qualifiantes ou de reconversion au profit des chercheurs d'emploi imposent dans leur cahier des charges un module de 60h minimum dédié aux Soft Skills.

Nos sociétés sont confrontées à des défis sans précédent, écologiques et environnementaux, économiques, culturels et sociaux, scientifiques et éthiques : L'accélération de la mondialisation et des progrès technologiques nous contraint à affronter un environnement complexe et changeant, incertain. Par ailleurs la population mondiale continue à progresser...dans un paysage où le terrorisme perdure, les inégalités se creusent et la diversité sociale et culturelle re dessine régulièrement le paysage.

Nous pensons que l'Education a le devoir d'apporter des réponses à ces défis.

L'OCDE a publié en 2018, la première partie d'une enquête et d'une réflexion prospective auprès de multiples parties prenantes de l'éducation - chefs d'établissement, professeurs, experts, élèves et partenaires sociaux de très nombreux pays sur « Le Futur de l'Education et des compétences - projet Education 2030 »³ qui pose deux questions :

1. Quelles connaissances, compétences, attitudes et valeurs sont nécessaires aux apprenants pour réussir leur vie et bâtir le monde de demain ?
2. Comment les transmettre de façon efficace aux élèves ?

La VISION PARTAGÉE proposée nous semble éloquente quant aux révolutions à conduire dans les métiers de l'Education: « *Nous nous engageons à aider chaque apprenant à se construire en tant*

¹ <https://theconversation.com/terminologie-et-enseignement-le-double-paradoxe-des-soft-skills-127825>

² <https://www.fnege.org/publications/referentiel-prospectif-des-competences-management-gestion-des-affaires>

³ https://www.oecd.org/education/OECD-Education-2030-Position-Paper_francais.pdf

que personne, à exploiter pleinement son potentiel et à contribuer à bâtir un avenir fondé sur le bien-être des individus, de la société et de la planète ».

Les auteurs du rapport expliquent que « sans finalité bien définie, le progrès rapide des Sciences et Technologies peut contribuer à creuser les inégalités... et accélérer l'épuisement des ressources » et ils insistent sur « le rôle déterminant de l'Education dans l'acquisition de connaissances, compétences, attitudes et valeurs qui permettront aux apprenants de contribuer à bâtir un avenir inclusif et durable et d'en bénéficier ».

La suite du rapport est un plaidoyer en faveur de la prise en compte des soft Skills dans les projets éducatifs :

- a. Définir des objectifs plus vastes pour l'éducation : le bien-être individuel et collectif. Cela signifie qu'au-delà de la définition classique du bien-être (aspects matériels et famille proche) sont intégrés des éléments civiques et sociaux qui concernent les tiers, la collectivité et la planète pour aider les apprenants à devenir « des citoyens actifs, engagés et responsables »
- b. Développer la capacité d'agir des apprenants, donc aider chaque élève à comprendre les enjeux de sa responsabilité propre pour « prendre sa place dans le monde et exercer une influence positive sur les autres, les événements et les circonstances ».

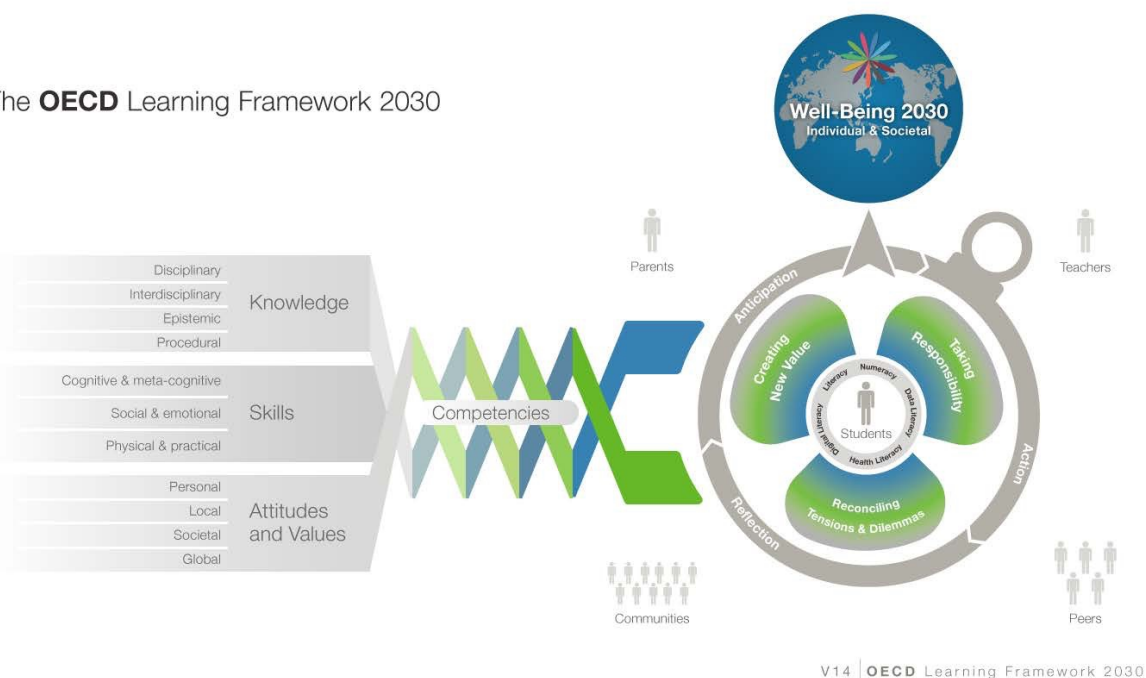
Pour cultiver cette qualité, l'OCDE recommande de s'intéresser au concept de co-capacité d'agir en considérant l'élève au sein de son écosystème : camarades, enseignants et chef d'établissement, parents, collectivité ... tous ceux qui peuvent influencer sur l'apprentissage et transformer ainsi les parties prenantes ... en parties apprenantes !

Deux facteurs clefs complémentaires sont par ailleurs mis en avant pour créer les conditions du soutien et de la motivation des élèves :

- « un environnement pédagogique personnalisé pour permettre à chacun d'approfondir ses passions, d'établir des rapprochements entre différents apprentissages et de concevoir ses propres projets en collaboration avec d'autres »
- « des bases solides sur la maîtrise de l'écrit et du calcul, une culture numérique et une culture des données ».

En synthèse de ses analyses l'OCDE présente une boussole de l'apprentissage (cf. tableau OECD Learning Framework 2030) qui identifie 3 blocs d'apprentissage - KNOWLEDGE, SKILLS, ATTITUDES and VALUES qui devront se traduire en COMPETENCES au service d'un « bien-être individuel et sociétal ».

The OECD Learning Framework 2030



Source : OCDE, 2018

L'élève est au centre d'un écosystème où les parties prenantes apparaissent clairement : parents, enseignants, communautés, compagnons d'études. Il alternera la réflexion, l'anticipation et l'action, dans la sphère sociale et dans l'espace numérique.

Et il s'attachera particulièrement à acquérir 3 catégories de COMPETENCES dites TRANSFORMATIVES :

- Être responsable (qualité déjà évoquée) : identifier les conséquences de ses actions, évaluer les risques et les assumer : « l'adolescence reste une période de vulnérabilité mais elle est propice au développement du sens des responsabilités ».
- Créer de la valeur nouvelle « pour préparer 2030, nous devons être créatifs : nouveaux produits et services, nouveaux emplois, nouvelles méthodes, nouvelles façons de vivre et de penser... l'innovation résulte d'un effort collectif produisant des idées nouvelles à partir du savoir existant et reposant sur la capacité d'adaptation, la créativité, la curiosité et l'ouverture d'esprit ».
- Concilier tensions et dilemmes : « il est nécessaire de rapprocher les points de vue et intérêts divers aux niveaux local ... national et mondial ... les solutions sont rarement uniques ... les individus devront mener une réflexion plus globale, se garder des conclusions hâtives et déceler les interconnexions possibles ... dans un monde interdépendant et conflictuel, les citoyens ne pourront préserver leur propre bien-être et celui de leurs proches qu'en développant la capacité de comprendre les besoins et aspirations des autres ».

CONCLUSION

Ce voyage au milieu des Soft Skills confronté à l'interrogation d'un certain nombre de DRH (directeurs de ressources humaines) et de chefs d'entreprise nous conduit à quelques constats :

1. La terminologie de Soft Skills est assez largement répandue dans le langage professionnel en France et dans le monde.
2. Elle désigne un ensemble de valeurs, qualités, attitudes et compétences comportementales déterminantes dans la réussite professionnelle. Au fond, pour un recruteur ou employeur

l'essentiel est le résultat. Il souhaite recruter une personne qui réunisse un certain nombre de caractéristiques et de talents :

- a. Les compétences professionnelles nécessaires à la réussite de sa mission : le CV, les références sur les postes antérieurs et les entretiens, parfois complétés par des tests qui permettront de compléter l'évaluation,
 - b. des valeurs et qualités humaines et comportementales, parfaitement claires dans les attentes mais souvent désignées de façon imprécise par le terme global et approximatif de Soft Skills :
 - i. Fiabilité, loyauté
 - ii. Capacité de travail et d'engagement, opiniâtreté, résilience
 - iii. Ouverture d'esprit, capacité à sourire, au sens propre et figuré
 - iv. Aptitude au travail en équipe
 - v. Respect des autres, tolérance, bienveillance
 - vi. Capacité de prendre des responsabilités, de les assumer et de garantir le résultat
 - vii. Equilibre, maîtrise de soi, aptitude à gérer le stress
 - viii. Créativité, capacité d'adaptation...
3. L'école ou l'université doit, bien entendu, se donner des objectifs et des moyens spécifiques pour faire grandir les élèves sur ces terrains-là.

En revanche, ce terme de Soft Skills nous semble trop fourre-tout pour désigner des caractéristiques aussi diverses et y associer des process éducatifs qui doivent accompagner chaque élève dans la consolidation de ses acquis, la prise de confiance en lui, l'évolution de ses attitudes, la progression de ses connaissances et compétences, la réflexion sur ses valeurs ... Nous pensons donc que la terminologie de l'OCDE (compétences comportementales, attitudes et valeurs) est plus adaptée . Notons au passage que la « boussole de l'apprentissage » évoque plusieurs caractéristiques, à différents endroits du schéma : *social and emotional skills*, attitudes et valeurs sur la partie gauche ; et à droite les 3 compétences transformationnelles : prendre des responsabilités, réconcilier les tensions et les dilemmes, créer de nouvelles valeurs...

En définitive, nous partageons la vision de l'OCDE. La mission de l'éducation doit être concentrée sur l'accompagnement de l'apprenant avec un double focus :

- o se construire en tant que personne, exploiter son potentiel, préparer sa réussite
- o contribuer au bien-être des individus, de la société et de la planète

Nous sommes convaincus de la pertinence des objectifs déjà évoqués, affichés dans la boussole (connaissances, compétences...) et proposons l'axe de réflexion suivant.

Les 3 compétences « transformationnelles » évoquées correspondent à des valeurs, attitudes et compétences, déterminantes tant pour la construction personnelle de l'apprenant que pour sa mission sociale, citoyenne et sociétale :

- La RESPONSABILITÉ valeur et engagement, attitude et process, compétences.
- la « RECONCILIATION DES TENSIONS ET DILEMMES » semble relever de l'ECOUTE et du RESPECT, valeurs et attitudes associées à des compétences d'observation ...et de réflexion systémique
- la CRÉATION DE VALEUR NOUVELLE renvoie à la créativité, la capacité d'adaptation.

Comment les traduire en objectifs et contenus pédagogiques (et les évaluer) ?

Il nous semble impossible d'apprendre la responsabilité sans la pratiquer et difficile de devenir un citoyen engagé au service des autres et de la collectivité sans exercer concrètement une mission dans ce sens. Et comment apprendre à s'adapter sans être confronté à des difficultés réelles ?

Nous pensons donc utile

- **de décliner les objectifs pédagogiques sur 4 fronts (lieux) d'apprentissage indissociables :**
 - LA SALLE DE COURS, avec sans doute moins d'heures de cours et plus de travail personnel, donc des méthodes plus actives impliquant davantage le travail et l'engagement de l'élève y compris à distance (blended learning). Cela pourrait permettre de dégager du temps pour les professeurs et de l'affecter à des activités de tutorat.
 - L'ECOLE : vie associative, débats, projets tutorés donc « l'école augmentée » qui pourrait davantage devenir un « lieu de vie » puisque les professeurs pourraient retrouver du temps pour tutorer des projets collectifs et diverses activités associatives auxquelles pourraient contribuer certains parents et anciens élèves, voire même des élèves de fin de cycle pour encadrer les plus jeunes comme cela se fait dans de nombreux pays.
 - L'EXTERIEUR : stages, missions solidaires, enquêtes, sessions linguistiques.
 - LA MAISON : lieu de travail et d'échange avec l'école et les camarades (en raison de la montée en puissance du e-Learning surtout depuis la pandémie et l'accélération du télé-travail),

Cette question prend un sens particulier dans la période de confinement actuelle puisque qu'une pédagogie en ligne s'est déjà développée et qu'il semble que beaucoup d'élèves effectuent plus de travail personnel qu'auparavant et d'établir une matrice entre ces 4 terrains de FORMATION et d'ACTION et les objectifs qui pourraient être répartis sur des grands vecteurs :

- Apprendre le monde et devenir un citoyen engagé au service de la société et de la planète.
- Acquérir des clefs de lecture et de compréhension du monde : histoire, religions, cultures, économie, géopolitique ... et repérer les acteurs grâce à l'insertion de ces thèmes dans les programmes et un module de formation spécifique « citoyen du monde ».
- Apprendre à voyager, virtuellement grâce à Internet, et concrètement grâce à des sessions linguistiques, des échanges dans le cadre de projets européens, des voyages collectifs ... Moyens spécifiques : ateliers et travaux d'équipe, conférences et débats et mise en œuvre de veilles pays.
- Vivre des expériences solidaires auprès de publics en difficulté : Projets tutorés collectifs ; mission humanitaire individuelle (un mois au moins) pendant les vacances.
- Approfondir les grandes thématiques environnementales et sociétales : insérées dans les cours existants et complétées par des ateliers, des conférences et des débats ... (transition énergétique, problématique des migrants ...) et un engagement associatif militant ...
- Apprendre à gérer « l'entreprise de soi » pour devenir progressivement acteur de sa formation et auteur de sa vie.
- Expérimenter la responsabilité dans diverses situations de la vie professionnelle en réalisant 1 stage d'exécution - employé ou ouvrier - d'1 mois par an (sauf l'année de la mission humanitaire).
- M'engager dans un parcours de réflexion sur mon orientation : observation des métiers, repérage de secteurs d'activité, réflexion sur mes centres d'intérêt et mes motivations : conférences, enquêtes collectives auprès de professionnels : ateliers, débats et mentorat. Mon école me proposera un parcours exigeant pour m'aider à structurer ma réflexion et à préparer mes choix.

- Apprendre à gérer ma santé, mon équilibre, mon bien-être (sans négliger ma réussite académique !) grâce à des ateliers (nutrition ...) et au recours possible à des coachs ... et m'engager dans les activités proposées par mon école : culturelles, sportives, artistiques.

Nota

Deux dispositifs peuvent se compléter, d'une part, des activités de développement personnel obligatoires exemple cours d'impro théâtrale, d'autre part, un engagement associatif à la carte.

STRUCTURE DE PROPRIÉTÉ ET PERFORMANCE FINANCIÈRE : ESSAI SUR LE RÔLE DES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE EN CONTEXTE DES BANQUES MAROCAINES COTEES

Résumé

Cette communication est une contribution à l'amélioration du champ disciplinaire de la recherche en gouvernance d'entreprise au Maroc principalement en temps de Covid-19. Elle, se focalise sur l'importance du rôle des mécanismes de gouvernance dans la médiation de la relation entre la structure de propriété et la performance financière des banques marocaines cotées à la BVC durant la période 2014-2020. En utilisant un positionnement théorique double fondé sur la théorie d'agence et la théorie de la dépendance envers les ressources, nous avons pu souligner l'effet de médiation non significatif de la taille du conseil d'administration et de la diversité du genre sur la propriété étrangère et l'actionnariat salarié. Cependant nous avons conclu que ces deux variables médiatrices de l'organe de gouvernance peuvent être utilisées d'une façon efficace entre la performance et la structure de l'actionnariat, principalement dans le cas de l'actionnariat étatique et institutionnel. Notre étude est cependant affaiblie par une limite d'ordre méthodologique, à savoir, le biais d'erreur lié à la collecte et l'absence des variables qualitatives.

Mots clés : Gouvernance d'entreprise, Structure de propriété, Performance financière, Banques marocaines, Covid-19.

Abstract

This scientific paper, which contributes significantly to the improvement of the disciplinary field of corporate governance research in Morocco, especially during Covid-19 time, focuses on the importance of the role of governance mechanisms in mediating the relationship between ownership structure and financial performance of listed Moroccan banks on the CSE during the period 2014-2020. Using a dual theoretical perspective based on the agency theory and the resource dependence theory, we highlighted the relative mediating effect of board size and gender diversity on foreign ownership and employee ownership. However, we concluded that these two mediating variables of the governance body could be used effectively between performance and ownership structure, particularly for highlighting the indirect effect of state and institutional ownership on Tobin's Q. Our study points out several methodological limitations, namely, the error bias related to the data collection process and the absence of qualitative variables.

Keywords: Corporate Governance, Ownership Structure, Financial Performance, Moroccan Banks, Coronavirus.

Les auteurs appartiennent au Laboratoire de recherche : LAREFAG, ENCG Tanger, ABDELMALEK ESSAADI University, Tétouan – MAROC. EMAIL : y.alami@uae.ac.ma ; is-sammpdl15@gmail.com

Introduction

Plusieurs recherches en sciences de gestion ont essayé de dresser le bilan de l'impact de la structure de propriété sur la performance financière des entreprises. Cependant leurs conclusions demeurent non concluantes selon les avancés de Tam et Tan (2007). La raison principale qui explique cette inefficacité peut être attribuée au fait que, dans la majorité des cas, les actionnaires ont une capacité limitée pour influencer les activités du top management, car les propriétaires actionnaires ne peuvent pas prendre part au fonctionnement quotidien et au processus décisionnel, à moins qu'ils participent au conseil d'administration de l'entreprise (Rashid, 2020). À contrario, les actionnaires peuvent intervenir facilement sur la structure de gouvernance, qui à son tour sert à surveiller l'activité réelle de l'entreprise, et principalement le comportement des dirigeants. L'intervention des actionnaires peut être directe via la participation à la gestion de l'entreprise, et indirecte via la désignation des membres de l'organe de gouvernance. Par conséquent, on peut affirmer que la relation entre la structure de propriété et la performance est plus complexe que ne le suggèrent les résultats des études antérieures.

L'une des principales missions d'un conseil d'administration (CA) est le maintien d'équilibre organisationnel entre les intérêts des déposants et les perspectives de croissance, de création de valeur à long terme et principalement la protection des intérêts des actionnaires. Cet organisme se charge dans le contexte bancaire du processus de planification stratégique, de la détermination et la gestion des risques, du contrôle interne, de la gouvernance de la banque, et de la charte de responsabilité sociétale. À titre d'exemple, au Maroc, le groupe Bank of Africa (BOA) procède par une auto-évaluation des performances de son conseil d'administration et ce, à travers un processus conduit principalement par le comité de gouvernance (CG) et le comité de nomination et rémunération (CNR) en intégrant dans ce processus les administrateurs indépendants et non exécutifs. En effet, cette mission d'évaluation se fait à la base d'un questionnaire portant sur la composition de l'organe de gouvernance et ses comités spécialisés, la fréquence des réunions, la qualité des procès-verbaux, les échanges lors de la tenue des réunions du conseil, la documentation mise à la disposition des administrateurs, et bien d'autres éléments sur la stratégie RSE. Après quoi, les résultats de l'enquête sont communiqués au CA. Ainsi, il est évident de souligner l'importance du rôle des administrateurs. C'est dans ce cadre que la présente étude vise à examiner si les caractéristiques du conseil d'administration dans le contexte bancaire marocain, telles que la taille et la diversité du genre, peuvent servir de variables médiatrices à la relation entre la structure de propriété et la performance bancaire.

Pour mener cette étude nous allons présenter dans un premier temps la revue de littérature théorique sur la gouvernance d'entreprises ainsi qu'une revue de littérature empirique sur la relation entre la structure de propriété et la performance, en intégrant le rôle des mécanismes de gouvernance. Ensuite nous allons exposer notre investigation empirique via l'analyse des résultats avant et post-Covid-19 ainsi que les discussions les conclusions y afférentes.

Il est à souligner que cette recherche s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive et que les résultats montrent principalement que la gouvernance de l'entreprise bancaire joue un rôle médiateur quant à la relation entre la structure de propriété et le Q de Tobin, mais avec certaines limites d'ordre méthodologique.

1. Fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

Le développement de la littérature théorique sur la gouvernance d'entreprise (GE) est lié essentiellement au développement de plusieurs champs disciplinaires, à savoir, la finance, l'économie, le droit, et l'internationalisation. Ceci met en lumière le critère de contextualisation de cette notion, dans la mesure où chaque pays a sa propre structure de GE. Cependant, il y a des théories universelles comme la théorie d'agence, la théorie de la dépendance envers les ressources, la théorie des parties prenantes et d'autres construits théoriques qui cadrent l'émergence de cet outil mis à la disposition

des actionnaires pour contribuer à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle au sens de Charreaux (2004).

La théorie d'agence s'intéresse aux liens contractuels entre les actionnaires et les dirigeants, soulignant que la principale fonction du CA est de surveiller la gestion afin de protéger les intérêts des actionnaires. En effet, la financiarisation des économies se fonde essentiellement sur le modèle néolibéral qui à son tour forme les soubassements théoriques de la GE actionnariale (Gomez, 2009). En principe, la fonction de la surveillance exige au CA d'aligner les incitations de la direction sur celles des actionnaires afin de garantir que les exécutifs agissent dans le meilleur intérêt des actionnaires. Cet alignement peut réduire les coûts d'agence, ce qui assure l'accroissement de la richesse des actionnaires en améliorant la performance de l'organisation via une meilleure allocation des ressources (Fama et Jensen, 1983). Autrement dit, la théorie d'agence préconise une structure de gouvernance distincte, formée majoritairement par des administrateurs externes, et de divers comités spécialisés, en tant que dispositifs de contrôle qui visent la maximisation de la valeur de la firme. À contrario, la théorie de la dépendance envers les ressources considère le CA dans des proportions différentes. En effet, selon cette théorie, le CA est une ressource stratégique qui assure l'interplay entre l'entreprise et son environnement externe, en assurant l'adoption et l'attraction des ressources externes pleinement équipées et bien diversifiées, qui se forment dans les administrateurs externes non exécutifs jugés être des ressources vitales, afin d'améliorer la légitimité commerciale de l'entreprise (Hillman et al., 2000).

Il ressort également de la littérature disponible que l'utilisation d'une seule perspective théorique dans les études précédentes a souvent produit des résultats peu clairs et contradictoires (Daily et al., 2003). D'où la nécessité d'utiliser d'une approche multi-théorique, principalement, que le gap et la déconnexion entre les hypothèses et les propositions de chaque théorie diffèrent en matière du CA. La théorie d'agence (TA) d'une part questionne les missions de surveillance du CA. Cependant la théorie de la dépendance envers les ressources (TDR) s'intéresse aux rôles des administrateurs, censés être les apporteurs des nouvelles ressources à la configuration de gouvernance d'une organisation.

D'après la thèse de Tabassum et Singh (2020), on peut dire que l'adoption d'une double vision théorique (TA et TDR) offre une meilleure compréhension du fonctionnement du CA. En effet, ces deux derniers auteurs ont essayé de mesurer l'effet modérateur de la concentration de propriété sur la structure du CA. Ils ont ajouté que le double positionnement théorique peut être considéré comme un effet modérateur, vu que la TA insiste sur le rôle du contrôle du CA présenté souvent par la fréquence des réunions, et que la TDR se base essentiellement sur la diversité des compétences et ressources du CA, mesurée par le nombre total des administrateurs. D'après ce qui précède, on peut conclure que le déploiement de ces deux théories doit être par effet de médiation sur la relation qui existe entre la structure de propriété et la performance financière.

2. Revue de la littérature empirique

La littérature financière donne à la structure de propriété le titre d'un des mécanismes de gouvernance d'entreprise et l'un des principaux déterminants de la valeur actionnariale. Pour Denis et McConnell (2003) la structure de propriété joue un double rôle au sein d'une organisation. D'un côté, elle est considérée comme l'un des principaux éléments de la GE et d'un autre côté, elle est une sorte d'identification des actionnaires et de leurs parts dans le capital de l'entreprise. La recherche sur la relation entre la structure de propriété et la performance a fait l'objet de multiples recherches en sciences de gestion. En effet, Jensen et Meckling (1979) affirment qu'il existe une relation linéaire entre la propriété managériale et la performance, à cause de la réduction des coûts d'agence suite à l'alignement des objectifs entre les actionnaires et les dirigeants. Ainsi, nous pouvons dire que la composition de l'actionnariat d'une société influence considérablement ses orientations financières et donc sa performance sur le court et le long terme.

La littérature théorique et empirique suggère que le CA est le plus important mécanisme influant le système de gouvernance interne. Un CA bien structuré, indépendant et équilibré est plus susceptible d'améliorer les performances d'une entreprise grâce à ses fonctions de surveillance et de contrôle. Autrement dit, les rôles du CA peuvent être résumés dans deux fonctions principales, à savoir, le rôle de surveillance mesuré par la taille du CA et le rôle de diversification des ressources présenté par la diversité du genre et l'indépendance du conseil.

2.1. Structure de propriété et performance financière des banques

Un ensemble de recherches ont traité l'impact de chaque composante de la structure actionnariale des entreprises sur la performance financière. Notre objectif dans la présente section est d'exposer certaines liaisons entre chaque catégorie de propriété et la performance financière des banques, afin d'en tirer les hypothèses fondamentales de notre modèle conceptuel de recherche.

2.1.1. Propriété des investisseurs étrangers

Avec la financiarisation des économies et l'émergence du concept d'internationalisation, les investisseurs ont changé de statut, principalement après la mise en place de plusieurs codes de bonnes pratiques de gouvernance qui ont comme objectif ultime la protection des intérêts des différentes parties prenantes.

Plusieurs travaux empiriques étudient l'effet de la propriété étrangère sur la performance des banques. À titre d'exemple, l'introduction de la propriété étrangère au sein des banques et la réduction des restrictions légales sur cette forme de propriété, essentiellement dans les pays en voie de développement, engendrent une meilleure compétitivité pour les systèmes bancaires locaux (Taktak, 2010).

D'après la littérature empirique, nous avons constaté que la majorité des études (Abdulsamad et Wan Yusoff, 2016 ; Shrivastav et Kalsie, 2017 ; Aydin et al., 2007 ; Taran et al., 2017 ; Nakano et Nguyen, 2013) ont trouvé comme résultat un effet positif de la présence des actionnaires étrangers sur la performance financière des entreprises, car la participation de ce type d'actionnaires offre à l'entreprise un accès à des ressources très utiles, qui sont susceptibles d'augmenter la performance. A titre d'exemple, l'accès à des patentes des recherches, à des bases de données étrangères, l'ouverture à la technologie d'information étrangère, etc.

Selon Belkebir et al., (2018) les banques à capital majoritairement étranger dans les pays en voie de développement peuvent en général imposer plus facilement les technologies et les systèmes d'information plus performants. En effet, la plupart des études ont conclu que la présence des investisseurs étrangers tend à maximiser la performance des firmes via l'amélioration des compétences globales du CA. Nous proposons que la fraction du capital détenue par ce type d'actionnaires est positivement corrélée avec la performance financière. D'où l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : *La propriété des investisseurs étrangers a un impact positif médiatisé par les mécanismes de gouvernance sur la performance financière des banques marocaines.*

2.1.2. Propriété des investisseurs institutionnels

Ce type d'investisseurs qui sont souvent des fonds de placement, des assurances et des caisses de retraites qui gèrent les fonds de leurs clients de façon professionnelle, disposent de plusieurs ressources (expériences, administrateurs compétents...) leur permettent de contrôler l'activité de l'entreprise à un coût faible que les autres actionnaires. Généralement, ces derniers peuvent connaître le vrai niveau de performance d'une entreprise, car ils ont un meilleur accès et traitement d'informations, grâce à leur type d'activité et leurs connexions avec des cabinets bien réputés. Depuis quelques années, plusieurs recherches se sont penchées sur l'étude de l'impact de la montée en puissance des investisseurs institutionnels sur la performance des sociétés.

Certaines études ont pu mettre en évidence l'effet positif de cette présence des investisseurs institutionnels sur la performance des entreprises. Par exemple, Belkebir et al., (2018) ont étudié l'impact de la structure actionnariale sur la performance financière de huit banques marocaines, pendant la période allant de 2007-2011, tout en considérant le ROA comme une mesure de la performance, ils ont trouvé que la participation des investisseurs institutionnels a un impact significatif et positif sur la performance des banques marocaines. Ces auteurs ont expliqué cet impact comme le résultat direct de la présence des investisseurs institutionnels qui poussent les dirigeants à mieux agir dans l'intérêt de la banque, ainsi que les administrateurs représentant ces institutions peuvent avoir une influence sur le conseil d'administration via leurs expériences dans des domaines proches. D'après une exploration de la littérature, nous avons pu constater l'existence de plusieurs recherches qui mettent en lumière l'effet négatif de la présence de ce type d'actionnaires (Sbai et Meghouar, 2017 ; Louizi, 2011 ; Ahmad et al., 2019). Certains de ces études expliquent leurs résultats par l'existence des conflits d'intérêts entre les actionnaires institutionnels et les créanciers. De même nous avons trouvé quelques études qui montrent l'existence de la thèse de neutralité d'impact dans cette relation de cause à effet entre la présence des actionnaires institutionnels et la performance financière (Abed et al., 2017). À la lumière de ces études nous pouvons émettre l'hypothèse suivante :

***Hypothèse 2 :** La propriété des investisseurs institutionnels a un impact positif médiatisé par les mécanismes de gouvernance sur la performance financière des banques marocaines.*

2.1.3. Propriété de l'État

La théorie des droits de propriété affirme que ces droits dans le secteur privé sont plus clairement définis que dans le secteur public, et donc, l'incitation à rechercher des bénéfices par les propriétaires privés conduit à un suivi plus efficace des performances de gestion. Par ailleurs, la sélection des dirigeants pourrait répondre à des choix politiques plutôt qu'à une volonté d'optimiser la performance de l'entreprise (Boycko et al., 1996). A l'inverse, la garantie apportée par l'État peut jouer un rôle favorable et limiter, pour les firmes où l'État est actionnaire, le coût d'accès aux capitaux (Mard et al., 2014).

Le sujet de la propriété de l'État a inspiré de nombreuses études empiriques. Cependant, les preuves empiriques de la relation entre la propriété de l'État et les performances des entreprises sont mitigées. Ensuite les recherches dans le contexte chinois tendent à indiquer une négative liaison entre la propriété de l'État et la performance financière des entreprises. Pour Qi et al., (2000) l'actionnariat étatique est négativement corrélé avec la performance financière mesurée par le ROE de 774 sociétés cotées à la bourse de Shanghai, durant la période 1991-1996. Dans le même sens, Yu (2013) a étudié un panel de 10 639 observations sur une période de huit ans (2003-2010), et il a trouvé que l'action-

nariat étatique impacte négativement la performance des entreprises chinoises. Ces résultats ont corroboré les conclusions de Le et Buck (2011) qui ont affirmé que la propriété de l'État a un effet négatif sur la performance financière sur le court terme. De ce fait, nous ne pouvons pas conclure qu'il existe une relation linéaire entre la propriété de l'État et la performance financière des entreprises chinoises. De facto nous estimons que cette problématique est à cause du régime communiste de leur pays, qui tend à déployer les banques dans ses agendas politiques, et par conséquent favoriser l'intérêt général au détriment de la performance. Vue les spécificités de notre système bancaire, l'État participe dans les capitaux des banques via ses institutions comme la caisse marocaine des retraites.

À contrario, les études réalisées par d'autres auteurs (Belkebir et al., 2018 ; Abdulsamad et Wan Yusoff 2016 ; Simga Mugan et al., 2018) ont démontré que la part détenue par l'État dans le capital des entreprises et des banques a un impact positif significatif sur la performance financière mesurée par le BPA, le ROA et le Q de Tobin. L'hypothèse relative à la propriété de l'État sera donc formulée ainsi :

***Hypothèse 3 :** La propriété de l'État a un impact positif médiatisé par les mécanismes de gouvernance sur la performance financière des banques marocaines.*

2.1.4. Propriété des salariés

L'actionnariat salarial est prévu par la TA comme un mécanisme d'alignement des intérêts des actionnaires et l'ensemble des équipes de l'entreprise. Les théoriciens de la TA affirment que l'adoption d'une stratégie d'implantation de l'actionnariat salarié peut réduire les coûts d'agence et limiter les décisions destructrices de la valeur de la part du personnel, car elle sert à inciter les employés à adopter des comportements et des compétences ayant un impact positif sur la performance et donc, sur leur niveau de rémunération, puisqu'ils sont des actionnaires de l'entreprise comme les autres. Contrairement à la théorie des droits de propriété qui considère la séparation entre le capital financier et le capital humain comme naturelle, envisage l'actionnariat salarié comme un affaiblissement de la structure des droits de propriété (Sbai et Meghouar, 2017).

Dans le contexte français, Bouheni (2016) constate que l'actionnariat salarié augmente la performance bancaire mesurée par le ROE et le ROA de trois groupes bancaires français sur la période allant de 2005 jusqu'à 2011. Dans le même sens et après avoir étudié un échantillon de 3 396 sociétés chinoises cotées durant la période qui s'étale de 1992 à 2017, Ren et al., (2019) concluent que le fait d'implanter des pratiques de l'actionnariat salarié dans la Chine a un impact positif significatif sur la performance financière mesurée par quatre indicateurs (ROA, ROE, Q de Tobin et le BPA). Leurs résultats ont corroboré ceux de Maghraoui et Zidai (2016). Ces derniers affirment qu'il existe une relation positive et significative entre les deux variables, l'actionnariat salarié mesurée par la présence et la part détenue et la performance financière mesurée par le ROA et ROE, de 41 sociétés françaises cotées entre 2000 et 2012.

En revanche, plusieurs recherches empiriques ont trouvé qu'il n'existe aucune relation entre la part détenue par les actionnaires salariés et la performance. Suivant cette logique, Hollandts et Guedri (2008) soulignent que les résultats empiriques de leur étude de 230 sociétés françaises cotées (SBF250) pendant la durée de 5 ans entre 2000 et 2004, suggèrent qu'il n'y a pas de relation (ni linéaire ni curviligne) entre l'actionnariat salarié et les indicateurs de performance basés sur le marché. Ces résultats peuvent être à cause des mesures de la performance utilisées dans l'étude, par exemple, le "Market to Book" reste un ratio peu fréquent dans la littérature. Faley et al., (2006) trouvent qu'il y a une relation négative entre la part du capital détenue par les salariés et la performance de l'entreprise mesurée par le Q de Tobin. En adoptant une perspective optimiste, on peut proposer l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4 : La participation des salariés a un impact positif médiatisé par les mécanismes de gouvernance sur la performance financière des banques marocaines.

2.2. Le rôle médiateur des mécanismes de gouvernance

Selon la TA, la principale responsabilité du CA consiste à atténuer les conflits d'intérêts entre les actionnaires et la direction de l'organisation, ou encore entre les actionnaires majoritaires et ceux minoritaires, afin de réduire les coûts d'agence engagés par une entreprise. Mécaniquement, une réduction des charges augmentera la valeur de l'entreprise, et donc la richesse des actionnaires. Une pléthore des recherches ont été conduites sur l'importance de la responsabilité du CA en matière de surveillance pour une meilleure performance (Van den Berghe et Baelden, 2005 ; Bonazzi et Islam, 2007).

Cependant l'attribut exact du CA qui est lié directement avec la performance reste peu exploré par la littérature empirique. Selon Gabrielsson et al., (2007) la mesure dans laquelle un processus particulier du CA influe sur la fonction de surveillance et du contrôle du CA n'est pas bien documentée dans la littérature disponible. En effet, théoriquement plusieurs sont les mécanismes qui peuvent présenter le rôle médiateur du CA. Pour Terjesen et al., (2016) la gouvernance d'entreprise dispose de plusieurs outils pour contrôler et superviser les comportements des dirigeants.

Théoriquement la structure de gouvernance des organisations a fait l'objet de différentes réglementations, dans la mesure où la loi fixe le nombre minimum et maximum des administrateurs. Ainsi la TA stipule que plus la taille du conseil d'administration augmente, la performance ne cesse pas de diminuer. Yermack (1996) trouve une relation négative entre la taille du conseil d'administration et la valeur d'entreprise mesurée par le Q de Tobin. Pour Jensen (1993) un conseil de taille raisonnable (sept à huit membres) serait plus efficace car il permet une meilleure coordination, des décisions plus rapides et une réduction des coûts d'agence. Dans le même sens, mais cette fois-ci dans le contexte bancaire marocain, Sbai et Meghouar (2017) trouvent que la taille du conseil d'administration impacte négativement la performance financière des banques marocaines cotées mesurée par le ROE et ROA.

La diversité du genre renvoie à la variété des ressources que chaque membre apporte aux organes de gouvernance. C'est une nouvelle dimension, qui vise à améliorer la vision traditionnelle de la structure de gouvernance, en apportant plus d'efficacité et d'efficacités à la gouvernance d'entreprise à travers la mise en service d'un potentiel créatif du conseil dans la production ou la création de la valeur. Selon Toé (2014), la diversité du genre peut être un facteur de performance si elle affecte la qualité de fonctionnement et la dynamique des organes de la gouvernance, les conduisant à être plus actifs, créatifs et innovants, mais elle peut également être une source de destruction de la valeur à cause des conflits cognitifs entre l'ensemble des membres du conseil d'administration. De plus, l'introduction des femmes au CA peut contribuer à aligner les intérêts des dirigeants et des actionnaires à travers un système de rémunération incitatif basé essentiellement sur la performance. Ce qui implique en conséquence, que la diversité du genre n'est vraisemblablement pas sans incidence sur l'efficacité de la structure de gouvernance de la banque, notamment sur l'assiduité des membres aux réunions du CA. Ceci nous pousse à dire que la présence des femmes impacte non seulement la performance mais aussi plusieurs facteurs qui peuvent contribuer à améliorer la performance ou à la détruire, tout dépend de la situation et le contexte de chaque banque. Plusieurs sont les études soulignant l'impact positif de la diversité du genre sur la performance financière (Mahadeo et al., 2012 ; Rayan et Haslam, 2005 ; Toé, 2014 et Carter et al., 2003), d'autres trouvent que celle-ci impacte négativement la performance des firmes pour plusieurs raisons (Sbai et Meghouar, 2017 ; et Adams et Ferreira, 2009).

Les développements présentés ci-dessus ont fourni des preuves concrètes de l'effet de la structure du CA sur la performance financière des banques. Comme indiqué auparavant les actionnaires ont un pouvoir limité pour intervenir directement sur la gestion, sauf s'ils participent aux réunions du CA (Rashid, 2020). Cependant, ils ont le pouvoir ultime de façonner et de restructurer le CA en exerçant leurs droits de vote pour sélectionner les membres du CA lors des assemblées générales des actionnaires afin d'apporter les changements nécessaires au CA du groupe bancaire. Par conséquent, pour obtenir des performances supérieures et diriger les activités de la direction en faveur des intérêts des actionnaires, le rôle du CA de l'entreprise est essentiel et il est façonné en dernier ressort par les actionnaires qui utilisent leurs droits de vote. Les arguments présentés ci-dessus indiquent une possibilité considérable du rôle médiateur de la structure du CA dans la relation entre la structure de propriété et la performance financière. Ainsi, on peut affirmer que la répartition de la propriété n'a pas d'effet direct sur la performance de l'entreprise, mais qu'elle est médiatisée par les caractéristiques du CA de la banque, telles que la taille du CA et la présence des femmes, qui est souvent importante dans les banques ayant des actionnaires étrangers et un conseil de surveillance associé à un directoire. Par conséquent, la cinquième hypothèse de la présente étude peut être formulée comme suit :

***Hypothèse 5 :** La taille du CA et la diversité du genre agissent comme des variables médiatrices de la relation entre la structure de propriété et la performance financière des banques marocaines cotées.*

3. Stratégie de recherche

En adoptant un positionnement épistémologique post positiviste, notre recherche s'inscrit dans une démarche quantitative pure, traitant un panel de données qui prend comme objet d'étude de six banques marocaines cotées à la Bourse des Valeurs de Casablanca (BVC) durant la période 2014-2020.

3.1. Identification des données statistiques de l'étude

Le panel des données se forme de 42 observations, en intégrant les conséquences directes de la crise du Coronavirus sur la performance financière de toutes les banques de la place boursière. Cet échantillon offre une possibilité réelle de pouvoir effectuer une étude valide et fiable à cause de l'exactitude des données recueillies et de la réglementation harmonisée au niveau de la place boursière marocaine. Le choix de cette période se justifie par le fait d'absence des rapports de gestion et d'activité de certaines banques avant 2014 date d'entrée en vigueur de l'actuelle loi bancaire au Maroc.

Après l'identification des banques de l'échantillon, nous avons procédé à la collecte des données des banques marocaines cotées sur la base d'une lecture de tous les types de rapports et les documents de références des opérations financières publiés par ces institutions durant la période de 2014 à 2020.

Pour les informations concernant les variables de gouvernance, elles ont été recueillies à partir des rapports de gestion, rapports financiers et certains documents de références. En ce qui concerne la période de collecte des données, elle est liée à la contrainte du non-disponibilité des informations sur la majorité des sous variables de fonctionnement de l'organe de gouvernance, plus précisément, nous avons constaté l'absence des rapports de certaines banques (BMCE) avant 2014. C'est pour cela nous avons choisi d'étudier seulement la période post réglementation de 2014 jusqu'à nos jours. Les documents de références offrent aussi une vue historique de l'évolution de l'actionnariat des banques, ce qui facilite l'opération de regroupement des données.

De plus les rapports d'activité annuels contiennent les noms, les détails, le nombre des administrateurs, la date de début et de fin de leurs mandats, ainsi que des détails sur les comités attachés à l'organe de gouvernance et la fréquence des réunions de ce dernier.

Finalement, pour calculer les variables de la performance financière, nous avons utilisé les informations comptables et financières conformes aux normes IFRS, figurant au niveau des rapports financiers des banques de notre échantillon.

3.2. Les variables de l'étude et leurs mesures

Notre objectif principal à partir de cette étude est la spécification des effets directs et indirects de la structure de propriété sur la performance financière des banques marocaines cotées à la BVC. Pour ce faire, nous avons utilisé des variables quantitatives indépendantes pour expliquer la performance financière des banques en intégrant l'effet médiateur des mécanismes de gouvernance d'entreprise.

Pour les variables dépendantes ou les mesures de performance, la littérature sur la relation entre la gouvernance d'entreprise et la performance financière souligne l'importance de l'utilisation du ROA, ROE et le Q de Tobin, les trois mesures à la fois, en répondant aux aspirations de Jensen et Meckling (1976) qui ont avancé que le choix d'une méthode ou mesure sur l'autre aurait certainement un effet sur les résultats. Mais puisque nous utiliserons l'analyse par médiation, on doit vérifier les conditions de validité externe de Baron et Kenny (1986), qui ont avancé que les variables indépendantes doivent avoir obligatoirement un impact significatif sur la variable dépendante du modèle. Une simple régression par la méthode MCO souligne l'inefficacité de ces mesures pour le cadre empirique de notre étude. De ce fait, nous avons utilisé seulement le Q de Tobin qui a montré un certain niveau de résistance pertinent.

Tableau 1
Résultat des régressions préliminaires par la méthode MCO

Variable dépendante : ROA						
Variable	Constante	FOR	INST	EMP	STATE	R ² ajusté (Fisher P-value)
Coefficient	0.0106538 (0.48)	- (0.128)	- (0.941)	- (0.481)	- (0.44)	0.0234 (0.3086)
Variable dépendante : ROE						
Variable	Constante	FOR	INST	EMP	STATE	R ² ajusté (Fisher P-value)
Coefficient	0.2382604 (0.142)	- (0.04)	- (0.447)	- (0.964)	- (0.181)	0.1495 (0.0397)

Source : élaboré par nos soins (Stata 16).

Cette étude se base essentiellement sur les variables présentées dans le tableau ci-après.

Tableau 2
Définitions des variables de l'étude empirique

Variable	Acronyme	Mesure	Références
Q de Tobin	QTOBI N	Le rapport de la somme de la capitalisation boursière de la banque et de la valeur marché de ses dettes au total actif.	Adams (2012) ; Basuony et al., (2014) ; Zandi et al., (2020).
Taille du CA	SIZE	Le nombre d'administrateurs dans le conseil d'administration ou le conseil de surveillance.	Adams et Mehran (2012) ; El-Chaarani (2014) ; Louizi (2011) ; Bousaada (2016) ; Belkebir et al., (2018).
Diversité du genre	GEN- DER	Le pourcentage des femmes présentes dans le CA.	Adams et al., (2009) ; Sbai et Meghouar (2017).
Propriété étrangère	FOR	Le pourcentage du capital détenu par des actionnaires de nationalité étrangère.	Belkebir et al., (2018) ; Nakano et Nguyen (2013) ; Abdulsamad et Wan Yusoff (2016).
Propriété de l'Etat	STATE	Le pourcentage du capital détenu par l'Etat (à travers des organisations publiques comme la CRM, OCP, CDG, RCAR, Groupe MAMDA-MCMA).	Belkebir et al., (2018) ; Yu (2013) ; Qi et al., (2000) ; Trien Le et al., (2011).
Propriété des institutionnels	INST	Le pourcentage du capital détenu par des institutions publiques (des organisations publiques comme la CRM, OCP, CDG, RCAR, Groupe MAMDA-MCMA).	Abed et al., (2017) ; Belkebir et al., (2018) ; Sbai et Meghouar (2017).
Propriété des salariés	EMP	Le pourcentage du capital détenu par les salariés de la banque.	Bouheni, (2016) ; Faleye et al., (2006).

Source : élaboré par nos soins.

4. Résultats empiriques et discussions

Dans cette section nous allons présenter dans un premier temps les statistiques descriptives et les corrélations issues de notre échantillon durant la période 2014 – 2020. Puis, nous présenterons dans un deuxième temps les tests de vérification des hypothèses de médiation. Finalement nous allons présenter les résultats de l'étude empirique et les tests de robustesse du modèle pour aboutir aux conclusions relatives à l'effet indirect de la structure de propriété par voie des mécanismes de gouvernance sur la performance financière des banques marocaines cotées à la BVC.

4.1. Aperçu descriptif de l'échantillon étudié

Les statistiques descriptives montrent que la taille maximale du CA des banques marocaines durant la période de notre étude est de 14 membres, conformément à l'article 83 de la loi 17-95. Avec une médiane de 11 administrateurs, notre étude confirme les résultats du panel de Belkebir et al., (2018). Cependant, l'étude de Sbai et Meghouar (2017) a souligné une médiane de 10 membres durant la période 2009 – 2015. En effet, cette étude indique un pourcentage moyen de présence des femmes égal à 4,90% de la taille totale du CA, alors que la présente étude confirme une importante présence des femmes de l'ordre de 13,88% de la taille totale du CA. Par ailleurs, le tableau (3) souligne que le pourcentage désignant la présence de la diversité du genre varie entre 0% à 33,33%, signifiant qu'il y a des banques sans femmes au niveau de la composition du CA.

Le pourcentage détenu par l'État à travers ses institutions représente une moyenne de 19,57%, soit une portion inférieure à celle indiquée par Belkebir et al. (2018), au contexte bancaire marocain, ce qui montre une présence non significative de l'État dans la structure de propriété bancaire suite aux privatisations successives. À contrario, notre panel de données se caractérise par une forte présence des investisseurs institutionnels vu les activités stables et le rendement assuré par les banques. Une moyenne de 84,06% du capital détenu par des institutions indique la bonne qualité de surveillance pratiquée par le marché boursier sur les banques cotées à la place boursière casablancaise.

Les capitaux de deux banques de notre échantillon ont des origines étrangères, à savoir le CDM et la BMCI. Leurs capitaux sont dominés par des investisseurs étrangers à hauteur de 78,8% comme plafond, sachant que la moyenne de l'échantillon global est de 30,38% durant la période d'estimation. Un pourcentage jugé équivalent à celui présenté par l'étude de Habbouch (2017) sur 49 sociétés non financières cotées à la BVC, soit 32,16% en 2015.

Notre échantillon se caractérise par une faible présence de l'actionnariat salarié avec une moyenne de 2,09% et une quasi-absence dans le capital des deux banques à savoir la CIH et la BMCI, Ce qui confirme les résultats de Sbai et Meghouar (2017).

Finalement, nous allons étudier l'évolution du ratio de Q de Tobin, qui présente une moyenne significative et qui montre la performance enregistrée par les banques durant la période de la présente étude, avec une moyenne de 1,043 qui dépasse le seuil de 1. Il y a lieu de signaler que deux banques (BMCI et CDM) de notre échantillon ont réalisé des contreperformances durant les trois premières années de l'étude. Contrairement à Attijariwafa Bank qui a réalisé des chiffres importants sur le plan capitalisation, et que c'est la seule banque de notre échantillon qui a enregistré une évolution favorable de ce ratio en 2019. Cependant, ce ratio a vraiment diminué au cours de 2020 à cause des répercussions catastrophiques de la pandémie Covid-19 sur les activités boursières en causant une chute significative en termes de capitalisation pour le secteur bancaire, qui est considéré comme le premier guerrier au niveau de l'alimentation du fonds spécial de la gestion de la pandémie du Covid-19 (Alami et El Idrissi, 2020).

Tableau 3
Statistiques descriptives du panel (2014-2020)

	N	Moyenne	Médiane	Max	Min	Écart-Type	Probabilité (Jarque-Bera)
SIZE	4 2	11.21	11	14	9	1.689	0.230044
GEN- DER	4 2	0.138 837	0.148 352	0. 333	0	0.111931	0.157668
FOR	4 2	0.303 898	0.149 100	0. 787	0	0.317322	0.055811
INST	4 2	0.840 624	0.836 350	0. 920	0.76 98	0.033854	0.309729
STATE	4 2	0.195 705	0.147 400	0. 707	0	0.237612	0.000756
EMP	4 2	0.020 928	0.013 900	0. 066	0	0.020335	0.162668
QTOBI N	4 2	1.043	1.042	1. 115	0.98 84	0.034779	0.482262

Source : élaboré par nos soins (EViews 10).

Le quatrième tableau présente une comparaison par paire de corrélation entre les variables de notre modèle empirique et le diagnostic de colinéarité pour les variables essentielles utilisées. Il est également à noter que toutes les variables du modèle sont exemptes de colinéarité après le processus d'élimination des variables ayant un VIF supérieur à 10, car un facteur d'inflation de la variance inférieur à 10 indique l'absence du multicollinéarité comme précisent les avancés de Chatterjee et Hadi (2012). Pour Kennedy (2003) la multicollinéarité doit être sérieusement prise en considération si et seulement si la corrélation entre deux variables dépasse 0.8. Le tableau ci-après confirme la relation négative entre la propriété institutionnelle, étrangère et des salariés avec la mesure de performance Q de Tobin. Il est évident de mentionner que les mécanismes de gouvernance (SIZE et GENDER) ont une corrélation négative avec la performance financière.

Tableau 4
Matrice de corrélation (Panel : 2014-2020)

	SIZE	GEN- DER	FOR	INST	STA TE	E MP	QTOB IN	V IF
SIZE	1							2. 29
GEN- DER	0.20 7	1						2. 04
FOR	0.08 83	0.475* *	1					7. 56
INST	- 0.297	0.176	0.528 ***	1				3. 10
STATE	- 0.271	-0.148	-	-	1			6. 20
EMP	- 0.344*	0.107	0.068 9	0.477 **	-	1		3. 67
QTOBI N	- 0.212	- 0.726***	- 0.681***	- 0.467**	0.24 4	- 0.108	1	-

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Source : élaboré par nos soins (Stata 16).

4.2. Tests des hypothèses de la recherche

L'utilisation du processus d'identification développé par Baron et Kenny (1986) s'avère inévitable à ce niveau de l'étude. En effet, ces auteurs ont proposé une procédure de quatre phases essentielles pour établir une relation de médiation entre des variables dépendantes et des variables explicatives. Premièrement, il faut identifier la relation qui existe entre les variables indépendantes et la variable à expliquer et qui doit être significative afin de procéder à la médiation. Dans une deuxième étape, chaque variable indépendante doit être significativement liée à la variable médiatrice. Le troisième point exige la présence d'une liaison significative entre la variable médiatrice et la variable dépendante. Finalement, la relation significative entre les variables indépendantes et la variable dépendante doit disparaître pour dire que la variable médiatrice a un effet médiateur complet sur cette relation de causalité.

D'après le tableau ci-après, nous pouvons soit éliminer la relation de la taille du CA avec la propriété étrangère et la propriété des institutionnels ; soit garder le même modèle empirique avec les résultats susmentionnés dans le Tableau 5. En ce qui concerne, la violation de la quatrième condition du modèle de médiation de Baron et Kenny (1986), par le fait d'existence d'une relation significative entre la propriété étrangère, l'actionnariat salarié et la propriété de l'État avec la performance financière même en cas de présence de l'effet médiateur des mécanismes de gouvernance. À contrario, la partie dominante de la structure de propriété des banques, à savoir, la propriété des institutions a présenté un effet direct faible, ce qui indique que la médiation par les mécanismes de gouvernance est assez forte dans ce cas. Ce qui peut être justifié par la présence d'un nombre assez important des administrateurs représentant ces institutions lors de la tenue des réunions du CA. Ces administrateurs sont souvent des femmes pour le cas de plusieurs banques.

En se basant sur les résultats retracés dans le Tableau 5, on peut conclure que la vérification de l'hypothèse 5 de notre modèle conceptuel peut être significative seulement sur la relation entre la propriété des institutions et la performance financière. Autrement dit, qu'il existe un effet indirect important de la propriété institutionnelle sur la performance via le CA. D'où la validité partielle de l'hypothèse 5.

Tableau 5
Significativité des chemins Post-Covid-19

Phases		Coefficient	Conclusion
I	EMP → QTOBIN	-0.42925*	Hypothèse vérifiée
	FOR → QTOBIN	-	Hypothèse vérifiée
	INST → QTOBIN	0.1149***	Hypothèse non vérifiée
	STATE → QTOBIN	-0.01279	Hypothèse non vérifiée
II	EMP → GENDER	-	Hypothèse vérifiée
	FOR → GENDER	0.3626***	Hypothèse vérifiée
	INST → GENDER	-1.1495**	Hypothèse vérifiée
	STATE → GENDER	0.2755***	Hypothèse vérifiée
	EMP → SIZE	-43.23***	Hypothèse vérifiée
	FOR → SIZE	-1.4848	Hypothèse non vérifiée
	INST → SIZE	-9.0499	Hypothèse non vérifiée
	STATE → SIZE	-5.199***	Hypothèse vérifiée
III	SIZE → QTOBIN	-	Hypothèse vérifiée
	GENDER → QTOBIN	0.0104***	Hypothèse vérifiée
IV	EMP → QTOBIN	-0.0621**	Hypothèse vérifiée
	EMP → QTOBIN	-	Hypothèse non vérifiée
	FOR → QTOBIN	0.7338***	Hypothèse non vérifiée
	INST → QTOBIN	-	Hypothèse non vérifiée
	INST → QTOBIN	0.1078***	Hypothèse non vérifiée
	INST → QTOBIN	-0.1786*	Hypothèse vérifiée au seuil de 5%
	STATE → QTOBIN	-	Hypothèse non vérifiée
	STATE → QTOBIN	0.1209***	Hypothèse non vérifiée

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Source : élaboré par nos soins (Stata 16).

4.3. Résultats issus du SEM

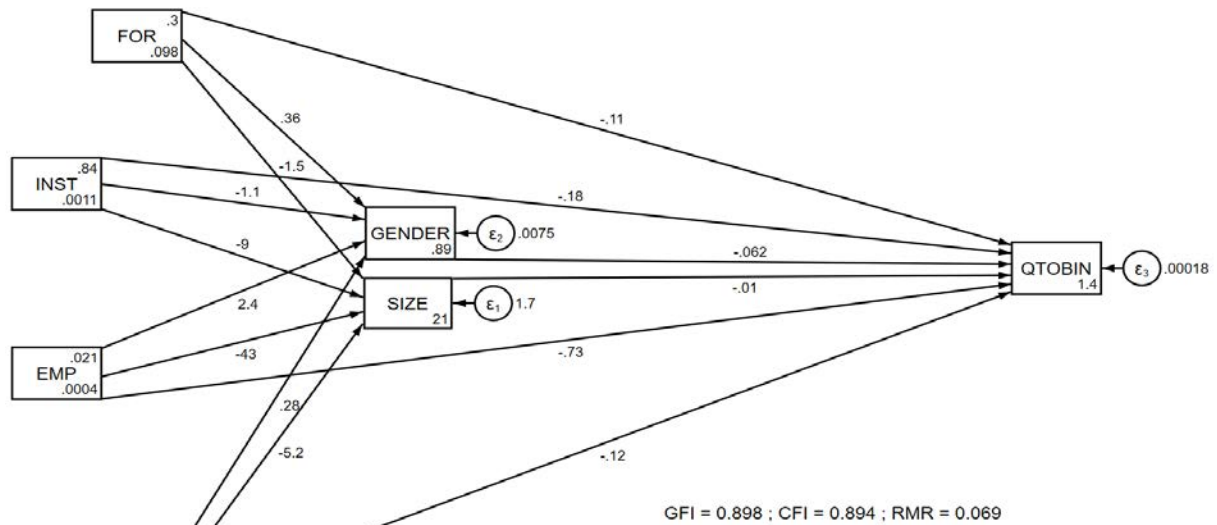
Au niveau de cette sous-section nous allons présenter les résultats empiriques issus du SEM généré par Stata 16 et validé par AMOS 23, afin d'en tirer les conclusions sur l'effet médiateur des mécanismes de gouvernance sur la relation entre la structure de propriété et la performance financière mesurée par le Q de Tobin dans le cadre bancaire marocain avant et après la pandémie du coronavirus.

Tableau 6
Résultats empiriques Post-Covid-19

			Coefficient	S.E.	C.R.	P
GENDER	←	EMP	2,352	,673	3,492	***
GENDER	←	FOR	,363	,043	8,403	***
GENDER	←	STATE	,276	,058	4,781	***
GENDER	←	INST	-1,150	,405	-2,842	,004
SIZE	←	STATE	-,052	,009	-6,077	***
SIZE	←	INST	-,090	,060	-1,507	,132
SIZE	←	EMP	-,432	,100	-4,325	***
SIZE	←	FOR	-,015	,006	-2,318	,020
QTOBIN	←	GENDER	-,062	,024	-2,587	,010
QTOBIN	←	STATE	-,121	,014	-8,698	***
QTOBIN	←	EMP	-,734	,137	-5,347	***
QTOBIN	←	SIZE	-1,043	,162	-6,441	***
QTOBIN	←	INST	-,179	,070	-2,564	,010
QTOBIN	←	FOR	-,108	,011	-9,614	***

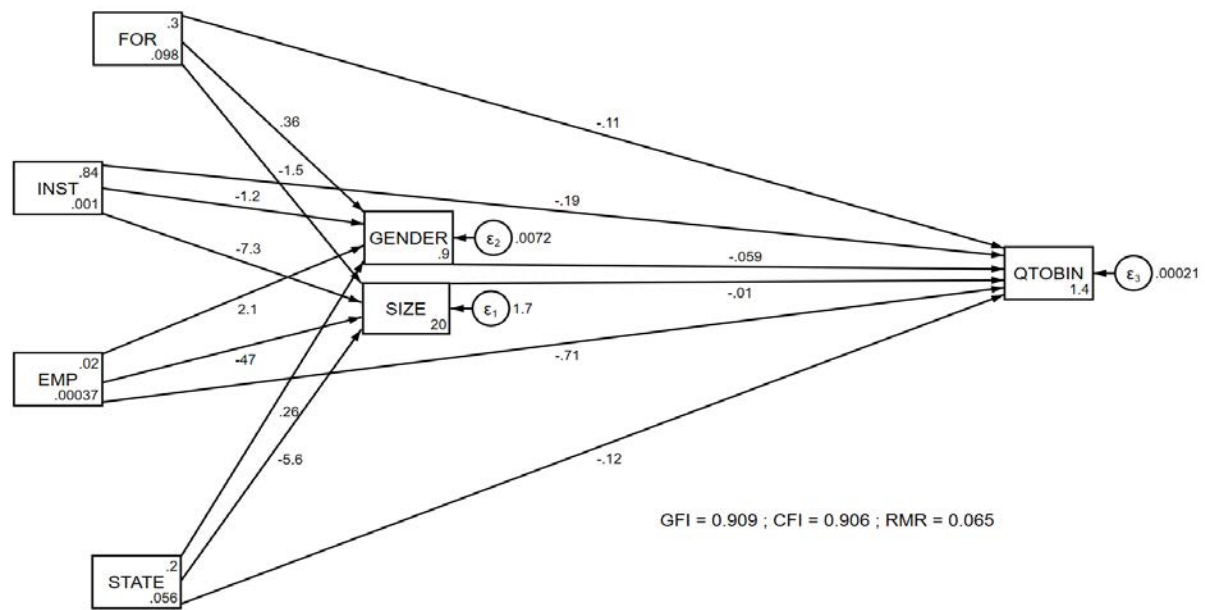
Source : élaboré par nos soins (AMOS 23).

Figure 1
Résultats empiriques Post-Covid-19



Source : élaborée par nos soins (Stata 16).

Figure 2
Résultats empiriques (Panel : 2014-2019)



Source : élaborée par nos soins (Stata 16).

Tableau 7
Décomposition des effets de la structure de propriété sur le Q de Tobin

Panel (2014-2020)			Effet total	Effet direct	Effet indirect
QTOBIN	←	GEN- DER	-0.06217**	-0.06217**	-
QTOBIN	←	STATE	-0.08388***	-0.1209***	0.037*
QTOBIN	←	EMP	-0.4292**	-0.7338***	0.3045
QTOBIN	←	SIZE	-0.0104***	-0.0104***	-
QTOBIN	←	INST	-0.01279	-0.1786*	0.16584*
QTOBIN	←	FOR	-0.1149***	-0.1078***	-0.00706

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Source : élaboré par nos soins (Stata 16).

Nos résultats empiriques indiquent un niveau de robustesse important dans les deux estimations, avant et après Covid-19. En effet, les deux indicateurs GFI et CFI remplissent les conditions de représentativité avec des valeurs supérieures à 0.89 dans les deux estimations, en attestant la bonne qualité d'ajustement du modèle structurel. Sachant que les estimations issues du panel avant Covid-19 sont plus importantes que celles du panel post-Covid-19.

Réellement, l'effet global des mécanismes de gouvernance à savoir, la taille du CA et la diversité du genre, est négatif dans les deux cas de figure. Cependant, il apparaît que cet effet semble être moins important dans le panel avant Covid-19. En général, les effets directs et indirects de la structure de propriété sur la performance financière mesurée par le Q de Tobin, sont moins significatifs dans la situation avant Covid-19 et ce, en raison de la chute importante des capitalisations boursières des

banques en 2020 et donc, la baisse du Q de Tobin en présence de presque la même structure de gouvernance des banques.

Quant à l'impact des variables de la structure de propriété sur les mécanismes de gouvernance, il est à admettre que la crise sanitaire du Covid-19 a atténué l'impact de ces variables d'actionnariat sur le CA, principalement avec la hausse des parts de l'actionnariat salarié et de l'État dans les capitaux des banques en 2020. Mais généralement, la relation entre les variables indépendantes et les variables médiatrices est significative dans toutes les configurations, soit le même constat sur l'association entre les variables médiatrices et le Q de Tobin.

Pour le modèle des effets directs, les résultats du panel (2014-2020) montrent la présence d'un impact négatif significatif des différentes variables de la structure d'actionnariat sur la performance financière présentée par le Q de Tobin, ce qui est contradictoire aux conclusions de Rashid (2020), et Kao et al., (2019). En ce qui concerne la part détenue par l'État à travers ses différentes institutions, nous pouvons conclure qu'à partir du tableau (7), il existe un effet positif indirect réduit (0.037) et significatif au seuil de 10% entre la propriété étatique et la performance financière des banques. À contrario, l'effet direct de cette variable sur la performance est significativement négatif au seuil de 1%. Ce résultat confirme les conclusions issues des études de Liljeblom et al., (2019), Belkebir et al., (2018), Abdulsamad et Wan Yusoff (2016), Simga Mugan et al., (2018) et Yu (2013). D'où la validation de la troisième hypothèse indiquant la présence d'un effet indirect positif de la structure de propriété sur la performance financière.

Ensuite, la variable qui mesure la participation des salariés dans la structure de propriété de la banque, elle a été écartée par les études antérieures à cause de l'absence des informations. Nous avons pu surmonter ce problème de collecte des données. Alors une première précision concernant la thèse de la TA qui stipule que l'utilisation de l'actionnariat salarié peut aligner les intérêts des dirigeants vers l'intérêt général de la banque, il faut mentionner que la propriété des dirigeants rentre dans la participation managériale, qui est souvent utilisée dans le cadre de cinq banques de notre échantillon seulement pour remplir les conditions fixées par les statuts de la banque en termes d'accès au CA.

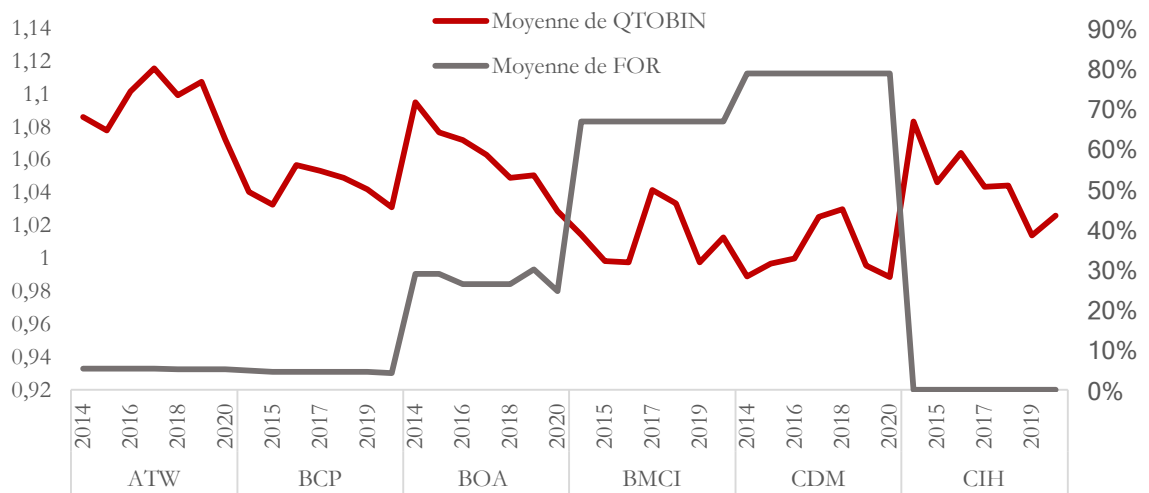
Autrement dit, les statuts de la banque exigent la possession d'au moins une action de la banque pour être qualifié de la qualité d'administrateur. En effet, la part des salariés dans les capitaux des banques a connu une faible progression durant la période de notre étude, en passant de 1,73% en 2017 en moyenne à seulement 2,47% pour les six banques en 2019. Nos résultats indiquent la présence d'un effet total négatif significatif entre cette variable et la performance financière des banques, ce qui nous oblige à admettre qu'une réduction de l'actionnariat salarial peut augmenter significativement la performance des banques cotées à la BVC. Cependant, l'effet indirect généré par les mécanismes de gouvernance souligne la présence d'un impact positif relatif de l'ordre de (0.3045), ce qui montre le faible niveau de médiatisation des variables utilisées dans le modèle empirique dans le cas de ce type d'actionnariat. Par conséquent, on accepte partiellement l'hypothèse 4 de notre étude en mentionnant l'absence d'effet significatif.

L'effet indirect de la propriété des institutionnels souligne la présence d'un impact positif significatif au seuil de 10%. En effet, une forte présence des actionnaires institutionnels dans la structure de propriété de la banque implique un pourcentage élevé des administrateurs institutionnels lors de la tenue des réunions du conseil d'administration. Ceci montre l'importance du pouvoir décisionnel de ce type d'investisseurs du fait qu'ils disposent des ressources solides (expériences et administrateurs compétents) leurs permettent de contrôler l'activité de la banque à un coût faible. L'effet indirect positif médiatisé par les mécanismes de gouvernance peut être expliqué par le fait que l'effectif important des administrateurs représentant ces investisseurs pousse les dirigeants à mieux agir dans l'intérêt de la banque, ainsi qu'ils ont beaucoup à offrir en matière de consulting vu leurs expériences diverses dans des domaines connexes à la finance. Nos résultats confirment ceux de Belkebir et al.

(2018). Donc on accepte l'hypothèse 2 et on affirme que plus la propriété de ces investisseurs augmente plus la performance augmente par conséquent. En étudiant presque le même échantillon durant la période 2009-2015, Sbai et Meghouar (2017) concluent sans fournir des explications que la présence de ces investisseurs impacte négativement la performance. Ces résultats ont été confirmés par notre étude qui souligne la présence d'un effet direct négatif de la propriété des investisseurs institutionnels sur la performance financière des banques marocaines cotées.

Pour la participation étrangère dans les capitaux des banques marocaines cotées à la place boursière locale, les résultats de l'étude empirique soulignent la présence des effets négatifs directs et indirects de la part détenue par les investisseurs étrangers sur la performance financière. Ces résultats corroborent ceux de Rashid (2020), Belkebir et al., (2018) et Nakano et Nguyen, (2013). Ceci nous conduit à rejeter entièrement l'hypothèse 1 de notre étude vu l'absence d'un effet médiateur positif.

Figure 3
L'évolution de la participation des actionnaires étrangers en fonction de l'évolution de la performance financière



Source : élaborée par nos soins.

D'après la figure ci-dessus, il apparaît claire que les valeurs calculées de la mesure Q de Tobin sont négativement corrélées avec la structure actionnariale étrangère, dans la mesure où la performance tend à être destructrice de la valeur dans les deux banques BMCI et CDM où la participation des actionnaires étrangers est forte, contrairement aux autres banques. Ceci peut expliquer en grande partie les effets négatifs soulignés, par notre étude, de cette catégorie de propriété sur la performance.

Conclusion

Cette contribution scientifique s'intéresse à l'importance du rôle des mécanismes de gouvernance dans la médiation de la relation entre la structure de propriété et la performance financière des banques marocaines cotées à la BVC entre 2014 et 2020, tout en offrant une vision précise sur l'impact du coronavirus sur le panel étudié. L'objectif est de savoir le degré ainsi que le sens d'impact des mécanismes de gouvernance du conseil d'administration sur la relation entre la structure actionnariale et la performance principalement en temps du Covid-19. Notre étude montre que la taille du conseil d'administration et la diversité du genre peuvent être des variables médiatrices partielles entre la performance et la structure de propriété, principalement dans le cas de la propriété étatique et institutionnelle. Cependant, l'effet de ces variables médiatrices reste limité sur le Q de Tobin. Les résultats de notre travail montrent, ainsi, les effets indirects positifs de la gouvernance bancaire sur la relation entre ce couple de variables, principalement, sur la contribution de la propriété salariale, étatique et institutionnelle. Étant donné les fortes fluctuations à la baisse des capitalisations boursières des banques marocaines suite à la pandémie du coronavirus, notre analyse empirique souligne l'effet d'atténuation introduit sur la configuration des variables du modèle empirique après l'introduction des observations de l'année 2020. Par ailleurs, l'effet important de la variable représentant la présence des femmes dans le conseil d'administration, doit être mentionné pour que les régulateurs puissent s'intéresser davantage à l'impact de ce genre des pratiques qui peuvent améliorer significativement la performance des groupes bancaires dans le futur.

Les résultats de l'étude doivent être interprétés à la lumière d'un certain nombre de limites. Premièrement, la présente analyse se concentre uniquement sur les données quantitatives issues des rapports de gestion, documents de référence, rapports annuels, etc. Cependant, il serait judicieux pour les études futures d'utiliser des variables qualitatives collectées par le biais des entrevues avec les personnes en relation directe avec la gouvernance des banques, telles que la motivation des gestionnaires exécutives, dirigeants, auditeurs et les femmes actives au top management. Aussi, la présente étude ne traite pas le rôle modérateur du CA sur la performance de la banque, une analyse future peut être effectuée pour tester le rôle modérateur du CA sur la relation entre la structure de propriété et la performance financière.

Au terme de ce travail, nous pouvons souligner que cette étude peut enrichir la littérature existante sur la relation entre les variables de la structure de propriété et la performance financière par l'examen de l'effet médiateur de certains mécanismes de gouvernance dans le contexte bancaire marocain entre 2014 et 2020. Ainsi, que ses limites peuvent déclencher une série de recherches ultérieures sur cette thématique d'actualité permanente.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdulsamad A. O., & Wan Yusoff, W. F. (2016). Ownership structure and firm performance : A longitudinal study in Malaysia. *Corporate Ownership and Control*, 13(2), 432- 437. <https://doi.org/10.22495/cocv13i2c2p3>
- Abed, S., Al-Khoury, A., & Atwah, R. (2017). Can Ownership Structure and Board Structure Affect Firm Performance? Jordanian Evidence. *International Journal of Economic Research*, 14(14), 305-315.
- Adams, Renée B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291- 309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Adams, Renée B., & Mehran, H. (2012). Bank board structure and performance : Evidence for large bank holding companies. *Journal of Financial Intermediation*, 21(2), 243- 267. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2011.09.002>
- Adams, Renée Birgit. (2012). Governance and the Financial Crisis : Governance and the Financial Crisis. *International Review of Finance*, 12(1), 7- 38. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2443.2011.01147.x>
- Ahmad, M., Baek, N. W., Kim, D. W., & Shah, B. A. (2019). The Impact of Institutional Ownership on Firms' Performance Evidence From Pakistan. *The Journal Of Asian Studies*, 22(1), 27- 48. <https://doi.org/10.21740/jas.2019.02.22.1.27>
- Alami, Y., & El Idrissi, I. (2021). Contribution à l'étude de l'impact de la crise sanitaire Covid-19 sur la Bourse des Valeurs de Casablanca. *Revue Internationale d'Économie Numérique*, 2(2), 112-131. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4527729>
- Aydin, N., Sayim, M., & Yalama, A. (2007). Foreign Ownership and Firm Performance : Evidence from Turkey. *International Research Journal of Finance and Economics*, 11, 103- 111.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Basuony, M. A., Mohamed, E. K. A., & Al-Baidhani, A. M. (2014). The effect of corporate governance on bank financial performance : Evidence from the Arabian Peninsula. *Corporate Ownership and Control*, 11(2), 178- 191. <https://doi.org/10.22495/cocv11i2c1p3>
- Belkebir, B., Daanoune, R., & Mouallim, I. (2018). Analysis of the Impact of Governance on Performance : Case of Moroccan Banks. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 23(4), 756- 767.
- Bonazzi, L., & Islam, S. M. N. (2007). Agency theory and corporate governance : A study of the effectiveness of board in their monitoring of the CEO. *Journal of Modelling in Management*, 2(1), 7- 23. <https://doi.org/10/dwh4r9>
- Bouheni, F. B. (2016). Méthode d'analyse de l'impact des mécanismes de la gouvernance sur la performance bancaire. *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 278-279(2), 79- 87.
- Boussaada, R. (2012). L'impact de la gouvernance bancaire et de la relation bancaire sur le risque de crédit : cas des banques tunisiennes. Montesquieu - BORDEAUX IV École Doctorale Entreprise, Économie, Société, (E.D. 42) Université de Tunis Institut Supérieur de Gestion de Tunis Doctorat Ès Sciences Économiques.
- Boycko, M., Shleifer, A., & Vishny, R. (1996). A Theory of Privatisation. *Economic Journal*, 106(435), 309- 319. <https://doi.org/10/bkxqcb>
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *The Financial Review*, 38(1), 33- 53. <https://doi.org/10.1111/1540-6288.00034>
- Charreaux, G. (2004). Les théories de la gouvernance : De la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux Corporate Governance Theories : From Micro Theories to National Systems Theories. Cahier du FARGO n° 1040101, 59.
- Chatterjee, S., & Hadi, A. S. (2012). Regression analysis by example (Fifth edition). Wiley.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate Governance : Decades of Dialogue and Data. *The Academy of Management Review*, 28(3), 371. <https://doi.org/10/dt2sqst>
- Denis, D. K., & McConnell, J. J. (2002). International Corporate Governance. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10/c9gwkp>
- El-Chaarani, H. (2014). The impact of corporate governance on the performance of lebanese banks. *The International Journal of Business and Finance Research*, 8(5), 35- 46.
- Faleye, O., Mehrotra, V., & Morck, R. (2006). When Labor Has a Voice in Corporate Governance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 41(3), 489- 510.
- Fama, E., & Jensen, M. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301- 325.
- Gabrielsson, J., Huse, M., & Minichilli, A. (2007). Understanding the Leadership Role of the Board Chairperson through a Team Production Approach. *Journal of Leadership Studies*, 3, 21- 39.
- Gomez, P.-Y. (2009). La gouvernance actionnariale et financière. *Revue française de gestion*, n° 198-199 (8), 369- 391. <https://doi.org/10/c48q5t>
- Habbouch, S. (2017). Impact des principes de bonne gouvernance sur la qualité de la communication financière par internet : cas des sociétés non financières cotées à la bourse de Casablanca. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 1. <https://doi.org/10/gj5wdk>
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The Resource Dependence Role of Corporate Directors : Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change. *Journal of Management Studies*, 37(2), 235- 256. <https://doi.org/10/dqnq29>
- Hollandts, X., & Guedri, Z. (2008). Les salariés capitalistes et la performance de l'entreprise. *Revue française de gestion*,

- 34(183), 353- 50. <https://doi.org/10/cxcg3d>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305- 360. <https://doi.org/10/hjg>
- Kao, M.-F., Hodgkinson, L., & Jaafar, A. (2019). Ownership structure, board of directors and firm performance : Evidence from Taiwan. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(1), 189- 216. <https://doi.org/10/gj8mxz>
- Kennedy, P. (2003). A guide to econometrics (5th ed). MIT Press.
- Le, T., & Buck, T. (2011). State ownership and listed firm performance : A universally negative governance relationship?. *Journal of Management & Governance*, 15(2), 227- 248. <https://doi.org/10/b9gkdn>
- Liljeblom, E., Maury, B., & Hörhammer, A. (2019). Complex state ownership, competition, and firm performance – Russian evidence. *International Journal of Emerging Markets*, 15(2), 189- 221. <https://doi.org/10/gjdktc>
- Louizi, A. (2011). Les déterminants d'une « Bonne Gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : Etudes empiriques. Jean Moulin LYON 3.
- Maghraoui, R., & Zidai, J. (2016). Effects of employee ownership on the performance of French companies SBF120 : Empirical validation. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies* 2(4),195-217.
- Mahadeo, J. D., Soobaroyen, T., & Hanuman, V. O. (2012). Board Composition and Financial Performance : Uncovering the Effects of Diversity in an Emerging Economy. *Journal of Business Ethics*, 105(3), 375- 388. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0973-z>
- Mansour, M., Hashim, H. A., & Salleh, Z. (2020). Datasets for corporate governance index of Jordanian non-financial sector firms. *Data in Brief*, 30, 105603. <https://doi.org/10/gj292n>
- Mard, Y., Marsat, S., & Roux, F. (2014). Structure de l'actionnariat et performance financière de l'entreprise : Le cas français. *Finance Contrôle Stratégie*, 17- 4. <https://doi.org/10.4000/fcs.1559>
- Nakano, M., & Nguyen, P. (2013). Foreign ownership and firm performance : Evidence from Japan's electronics industry. *Applied Financial Economics*, 23(1), 41- 50. <https://doi.org/10/gj2gmx>
- Qi, D., Wu, W., & Zhang, H. (2000). Shareholding structure and corporate performance of partially privatized firms : Evidence from listed Chinese companies. *Pacific-Basin Finance Journal*, 8(5), 587- 610. [https://doi.org/10.1016/S0927-538X\(00\)00013-5](https://doi.org/10.1016/S0927-538X(00)00013-5)
- Rashid, M. M. (2020). Ownership structure and firm performance : The mediating role of board characteristics. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(4), 719- 737. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2019-0056>
- Ren, T., Xiao, Y., Yang, H., & Liu, S. (2019). Employee ownership heterogeneity and firm performance in China. *Human Resource Management*, 58(6), 621- 639. <https://doi.org/10.1002/hrm.21995>
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff : Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81- 90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Sbai, H., & Meghouar, H. (2017). L'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance des banques marocaines. *Question(s) de management*, n° 18(3), 173- 187.
- Shrivastav, S. M., & Kalsie, A. (2017). The Relationship between Foreign Ownership and Firm Performance in India: An Empirical Analysis. *Artha Vijnana: Journal of The Gokhale Institute of Politics and Economics*, 59(2), 152. <https://doi.org/10/gj2gmm>
- Simga Mugan, C., Zahid, R. M. A., & Taran, A. (2018). Ownership and firm performance of European frontier markets. *Eastern Journal of European Studies* 9, 89-109.
- Tabassum, N., & Singh, S. (2020). Corporate Governance and Organisational Performance : The Impact of Board Structure. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-48527-6>
- Taktak, S. (2010). Gouvernance et efficience des banques tunisiennes : Étude par l'approche de frontière stochastique. *Revue Libanaise de Gestion et d'Économie*, 3(5), 143- 178. <https://doi.org/10/gj2gnb>
- Tam, O. K., & Tan, M. G.-S. (2007). Ownership, Governance and Firm Performance in Malaysia. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 208- 222. <https://doi.org/10/dhxd98>
- Taran, A., Ammar Zahid, R. M., & Mironiuc, M. (2017). Foreign Ownership and Financial Disclosure in Central and Eastern Europe. *Timisoara Journal of Economics and Business*, 10(2), 151- 168. <https://doi.org/10/gj2gmj>
- Terjesen, S., Couto, E. B., & Francisco, P. M. (2016). Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *Journal of Management & Governance*, 20(3), 447- 483. <https://doi.org/10/f9r6fd>
- Toé, M. (2014). Diversité du genre au Conseil d'Administration : Vers une amélioration de la gouvernance des entreprises ? *Gestion 2000*, 31(3), 87- 113.
- Van den Berghe, L. A. A., & Baelden, T. (2005). The complex relation between director independence and board effectiveness. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(5), 58- 83. <https://doi.org/10/d7qp2w>
- Yu, M. (2013). State ownership and firm performance : Empirical evidence from Chinese listed companies. *China Journal of Accounting Research*, 6(2), 75- 87. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2013.03.003>
- Zandi, G., Singh, J., Mohamad, S., & Ehsanullah, S. (2020). Ownership Structure and Firm Performance. *International Journal of Financial Research*, 11(2), 293. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v11n2p293>

ANALYSE DE L'IMPACT DE LA PANDEMIE DE COVID-19 SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DES ENTREPRISES MAROCAINES

Résumé

Depuis l'apparition du premier cas atteint par la COVID-19 à Wuhan, province de Hubei, en décembre 2019, le virus s'est rapidement propagé dans les quatre coins du monde entraînant des perturbations sociales et économiques. Le Maroc ne fait pas exception des défis que cette crise multidimensionnelle a soulevés. Dans le cadre de notre recherche, nous avons envisagé d'évaluer l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la performance financière des entreprises marocaines issues de différents secteurs d'activité économique, tout en faisant appel à l'analyse du chiffre d'affaires, de l'EBITDA, du résultat net et rentabilités de notre échantillon, en adoptant une analyse comparative entre les deux semestres des années 2018 et 2019 et le premier semestre de 2020, pour arriver finalement à proposer des pistes et solutions de relance post COVID-19 axés sur l'amélioration de la gestion de la trésorerie et le renforcement de la bonne gouvernance dans l'objectif est de limiter les retombées de la crise.

Mots clés : Crise sanitaire, COVID-19, Performance financière, Trésorerie, Gouvernance, Indicateurs financiers, Liquidités, GGE.

Abstract

Since the first identified case of COVID-19 occurred in Wuhan, Hubei Province, in December 2019, the virus has rapidly spread to all corners of the world, causing social and economic disruption. Morocco is no exception to the challenges that this multidimensional crisis has raised. As part of our research, we have considered assessing the impact of the COVID-19 Coronavirus pandemic on the financial performance of Moroccan companies from different sectors of economic activity, while using the analysis of the turnover, EBITDA, net income and profitability of our sample, adopting a comparative analysis between the two semesters of the years 2018 and 2019 and the first half of 2020, to finally be able to propose post-COVID-19 recovery tracks and solutions focused on improving cash management and strengthening good governance with the aim of limiting the fallout from the crisis.

Keywords: Health crisis, COVID-19, Financial performance, Treasury, Governance, Financial indicators, Liquidity, GGE.

Biographies

Mariam TLEMÇANI MHANDEZ est Doctorante en 1^{ière} année au LAREMEF de l'ENCG Fès de l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès. Elle est Inspectrice à la Direction Générale des Impôts de Taza, Fès (Maroc), mariam.tlemcani1@gmail.com

Abdessamad OUCHEN est Enseignant chercheur à l'ENCG Fès de l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès, abdessamad.ouchen@usmba.ac.ma

INTRODUCTION

Depuis l'apparition du premier cas atteint par la COVID-19 à Wuhan, province de Hubei, en décembre 2019, le virus s'est rapidement propagé dans les quatre coins du monde. Le degré de son acuité dépend des mesures réactives et celles proactives prises par les décideurs politiques afin d'atténuer la propagation de COVID-19 ainsi que des performances des systèmes de santé. La propagation mondiale de la COVID-19, qui a saturé les systèmes de soins de santé, a contraint les sociétés et les économies à s'arrêter, entraînant des perturbations sociales et économiques.

Le Maroc n'a pas fait exception des défis que la crise multidimensionnelle de COVID-19 a soulevé, en enregistrant une croissance économique de -5,8% en 2020, selon le Budget Citoyen 2021, marquée par une baisse de l'activité de plusieurs secteurs et un taux d'arrêt élevé de l'activité de nombreuses entreprises.

Problématique

Notre problématique de recherche est la suivante : Quel était l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la performance financière des entreprises marocaines issues des différents secteurs d'activité économique ? Et quelles sont les mesures et pistes de relance économique post COVID ?

Méthodologie

Dans cette perspective, un panel d'entreprises marocaines cotées en bourse a été constitué. Notre échantillon est alors composé des entreprises suivantes :

- LESIEUR CRISTAL qui fait partie du secteur agroalimentaire et production
- TOTAL MAROC qui fait partie du secteur pétrole et gaz
- ESPACES SAADA qui fait partie du secteur de participation et promotions immobilières
- TIMAR AFRIQUE qui fait partie du secteur de transport

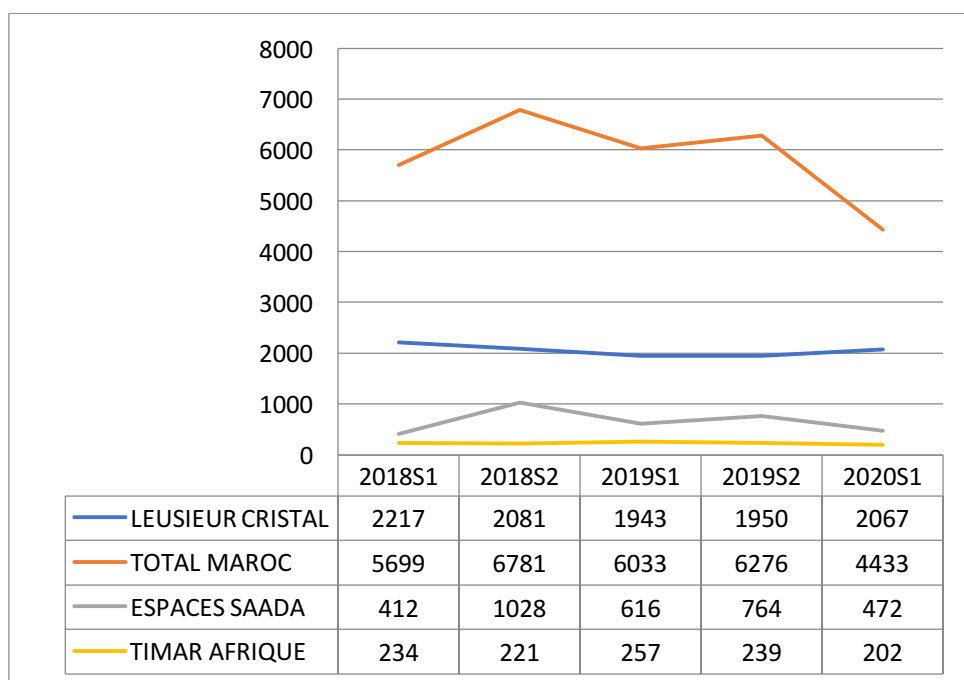
Afin d'apporter quelques éléments de réponses à nos questions de recherche, il s'est avéré crucial de faire appel à l'analyse des indicateurs suivants : le chiffre d'affaires, l'EBITDA, le résultat net consolidé, la solvabilité ainsi que la rentabilité économique et financière.

Analyse, résultats et impact

Au terme de notre analyse, quatre résultats majeurs peuvent être avancés :

1. Nous remarquons que la société la plus touchée par la crise sanitaire est bien TOTAL MAROC vu que son CA a passé, au S2 de 2019, de 6276 à 4433 MDH, au S1 de 2020, soit une diminution de 30%. Toutefois, LESIEUR CRISTAL a enregistré une faible croissance de 6 %, ce qui montre que la crise a impacté plus le secteur de gaz et pétrole que le secteur de production et agroalimentaire. ESPACE SAADA et TIMAR AFRIQUE ont enregistré une faible baisse de CA également.

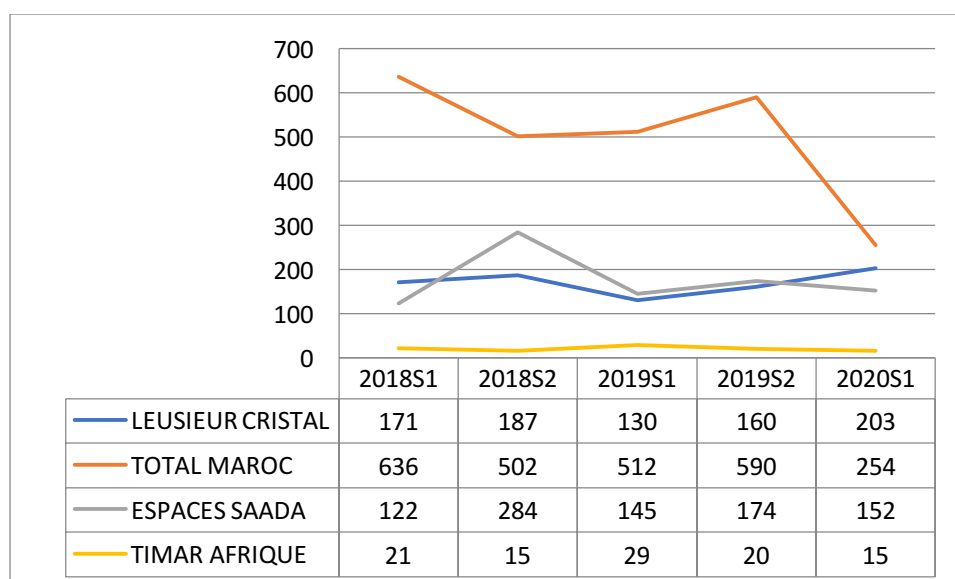
Figure 1
Chiffre d'affaires des entreprises analysées



Source : Auteurs

- Quant à l'EBITDA qui désigne les revenus de l'entreprise avant soustraction des intérêts, impôts et dotations aux amortissements et provisions, nous remarquons que ESPACES SAADA a passé d'un EBITDA de 174 MDH, au S2 de 2019, à 152 MDH, au S1 de 2020, ce qui veut dire qu'elle a maîtrisé plus ou moins son cycle d'exploitation.
- Quant à TOTAL MAROC, son EBITDA a baissé de 56% (entre le S2 de 2019 et le S1 de 2020) ce qui s'explique par la baisse de 30% de son CA (entre le S2 de 2019 et le S1 de 2020), c'est le même cas pour TIMAR AFRIQUE.
- Quant à LESIEUR CRISTAL, son EBITDA a augmenté (entre le S2 de 2019 et le S1 de 2020) suite à l'augmentation de son CA.

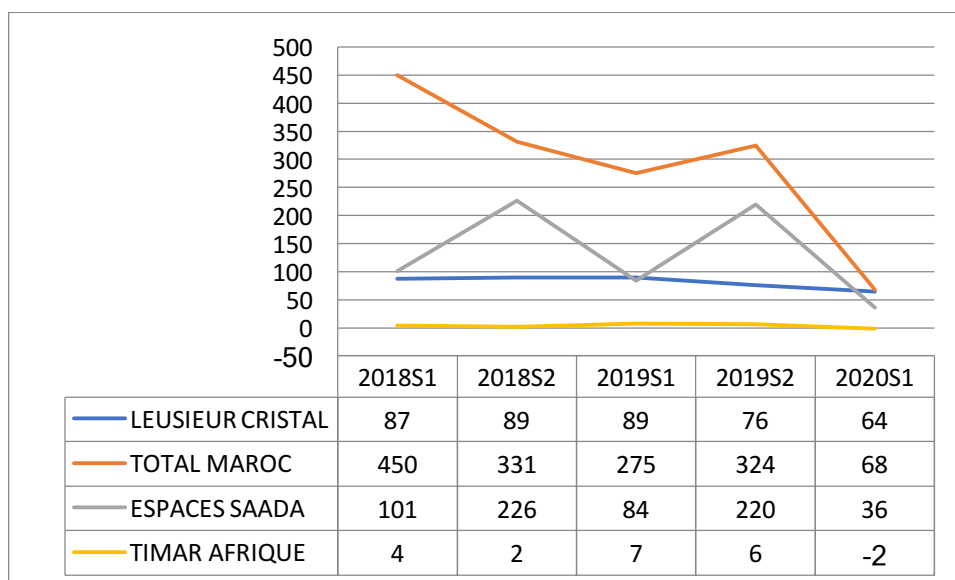
Figure 2
EBITDA



Source : Auteurs

1. Concernant le Résultat Net Consolidé, on remarque qu'il a baissé de façon significative, entre le S2 de 2019 et le S1 de 2020, pour TIMAR AFRIQUE (une baisse de 133,33%), TOTAL MAROC (une baisse de 79,01) et ESPACES SAADA (une baisse de 83,66%), par rapport au cas de LESIEUR CRISTAL (une baisse uniquement de 15,78%).

Figure 3
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (millions DH)

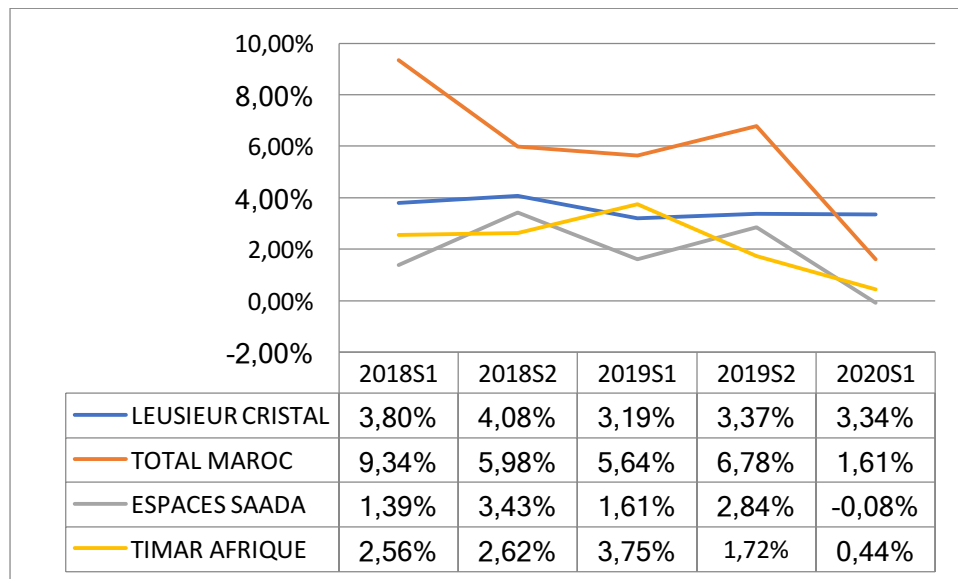


Source : Auteurs

2. Quant à la rentabilité économique et financière, LESIEUR a maintenu plus ou moins le niveau de ses rentabilités, ce qui n'est pas le cas pour les autres entreprises qui ont enregistré une forte baisse.

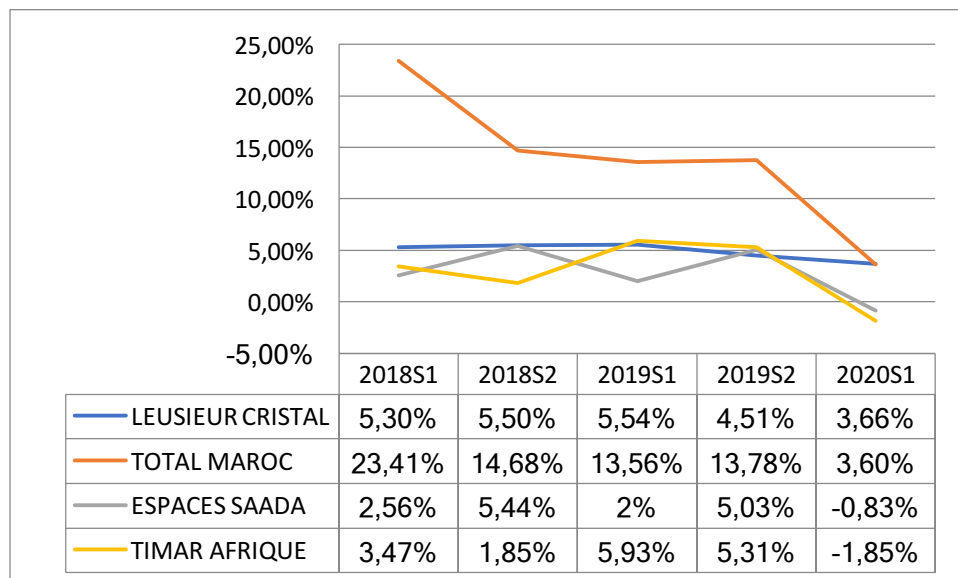
Nous pouvons conclure que les trois secteurs les plus impactés sont le secteur de pétrole et gaz en premier temps et celui de promotion immobilière et transport en deuxième temps. Quant au secteur de production et agroalimentaire, il a maintenu son niveau d'activité, voire enregistré une faible croissance.

Figure 4
RENTABILITÉ ÉCONOMIQUE (en %)



Source : Auteurs

Figure 5
RENTABILITÉ FINANCIÈRE (en %)



Source : Auteurs

CONCLUSION

La crise de la Covid-19 a cueillis à froid toutes ces entreprises. Nous sommes passés de la routine au confinement, sans vraiment comprendre ce qui se passait. Management et équipes ont été bousculés, pris au dépourvu et privés des repères qui permettent d'agir efficacement. Souvent, ce qui a sauvé la situation et permis de progresser a été le recours à la créativité collective, au bon sens de tous, à l'innovation, en imaginant et testant de nouvelles formes d'organisation. Maintenant, il faut penser l'après crise. Comment allons-nous remédier à cette situation et comment peut-on être prémuni des risques pouvant survenir ?

Nous allons se baser sur deux points essentiels :

1. L'amélioration de la gestion de la trésorerie

La trésorerie est une notion vitale pour l'entreprise, elle est considérée comme étant son pivot. Donc il est impératif d'assurer un suivi régulier et précis de la trésorerie pour anticiper ses évolutions futures. Surtout qu'en situation d'incertitude économique, sa gestion devient l'affaire de tous et plus seulement des pôles comptables et financiers. Toute l'activité doit être analysée, repensée et restructurée pour mettre à plat les cash flows et revoir le business plan.

Voici les mesures à considérer pour optimiser votre trésorerie en cas de difficulté.

Suivi régulier : de l'information comptable, des prévisions opérationnelles et prendre les mesures correctrices rapidement et en toute transparence.

Cash is King: inventorier tous les types de flux d'encaissements et de décaissement et étudier les possibilités pour accélérer les rentrées de trésorerie (négocier le plus tôt possible avec les clients) et pour reporter les sorties (négocier le plus tard possible avec les fournisseurs)

Réduire les coûts variables et dépenses non essentielles : Pour identifier les dépenses non essentielles, il convient d'étudier les charges qui sont génératrices de revenu ou absolument nécessaires au maintien de l'activité, c'est-à-dire :

- Réduire voire mettre en pause les plans d'investissements lorsque c'est possible, en attendant de regagner de la visibilité.
- Céder les actifs non stratégiques : une solution efficace pour obtenir rapidement des liquidités.

Revoir les Coûts Fixes

Après cette période de crise, il est important pour l'entreprise d'avoir une connaissance précise de l'urgence de ses différents coûts fixes (en montant et délais de paiement), afin de suivre rigoureusement vos sorties d'argent. Faire le point permet également d'identifier de potentiels doublons ou coûts non essentiels. Exemple : Renégocier les contrats de location.

Optimiser la gestion de son stock (un gonflement mal contrôlé de stock est une source d'augmentation du besoin en fonds de roulement) : l'entreprise doit penser à évaluer la pertinence de sa méthode de réapprovisionnement (variabilité des dates et quantités) et à revoir ses contrats avec ses fournisseurs pour avoir une rotation satisfaisante de son niveau de stocks.

Profiter de délais de paiement et remises d'impôts

- Bénéficier de délais de paiement d'échéances sociales ou fiscales
- Profiter de restitutions et remboursements de crédits et impôts

2. Le renforcement de la bonne gouvernance

La gouvernance est essentielle au succès d'une entreprise. Si elle implique responsabilité, transparence et prise en compte des intérêts des parties prenantes, une bonne gouvernance peut avoir des effets vertueux : une meilleure gestion des risques, des gains d'efficacité, une image de marque positive, un meilleur accès au crédit et une confiance renforcée de la part des investisseurs, et donc une meilleure performance de l'entreprise.

À mesure qu'évoluent les effets de la COVID-19, les conseils d'administration doivent agir rapidement et efficacement pour soutenir la direction dans ses décisions portant sur l'affectation des capitaux, les employés, les fournisseurs, les organismes de réglementation et d'autres facteurs pertinents. À cette fin, il faut gérer non seulement les risques actuels, mais aussi les occasions éventuelles.

Gérer à bien les conseils en situation de crise pour une bonne gouvernance d'entreprise

Lorsqu'une situation de crise intervient dans une entreprise, il est important que la société puisse bien réagir. Ces crises sont de divers ordres, tels que des difficultés de relations publiques, des soucis juridiques ou encore des problèmes touchant la sécurité des données. Dans ces situations bien particulières, une technologie de Gestion de la gouvernance d'entreprise (GGE) est fondamentale pour une réponse adaptée.

Disposer d'un outil facilitant pour aider la GGE

Pour une bonne gouvernance d'entreprise, il est nécessaire de se faire soutenir par une solution digitale performante. En Europe, les points de difficultés principalement mentionnés par les conseils d'administration concernent l'examen des politiques ou des plans ainsi que la réception d'informations de la part de leurs juristes.

Améliorer la communication interne pour une bonne gouvernance d'entreprise

Une bonne communication interne entre les membres du conseil est très bénéfique à la gouvernance et donc à la performance de l'entreprise. Elle doit être améliorée et surtout sécurisée afin que les administrateurs puissent échanger avec facilité. Des connections efficaces et rapides entre les membres sont vecteurs d'une collaboration renforcée. Ainsi de meilleures décisions pour l'avenir de l'entreprise peuvent être prises.

Être particulièrement réactif et précis

La réactivité et la précision sont des qualités importantes pour une bonne gouvernance d'entreprise. Il est crucial pour toute société de fluidifier les relations entre les dirigeants afin d'y parvenir. Les situations de crise exigent d'autant plus des prises de décisions rapides et des actions promptes pour éviter tout dommage supplémentaire.

Prioriser les performances environnementales, sociales et de gouvernance (ESG)

Mettre en avant les bonnes pratiques ESG présente de multiples bénéfices pour les entreprises : attirer les meilleurs talents, améliorer la performance financière à long terme, ... Pour y parvenir, il est nécessaire que le conseil d'administration utilise une « technologie qui permette de comparer, voire de suivre et de promouvoir en temps réel les efforts ESG.

Se doter d'un outil de suivi des progrès d'ESG

Outre la nécessité d'accorder de l'importance aux pratiques ESG au sein de la société, il est nécessaire pour une bonne gouvernance d'entreprise de pouvoir connaître et faire valoir ses progrès en la matière. Aussi un outil fournissant un tableau de bord des questions ESG est fondamental.

Appliquer des règles de sécurité strictes

Un conseil d'administration gère des informations confidentielles, voire critiques pour l'avenir de leur société. Aussi il importe pour la bonne gouvernance d'entreprise que les règles les plus strictes de sécurité soient observées. Sans être la panacée, un logiciel de gestion de conseil représente un excellent outil pour résoudre certaines difficultés et enjeux de la gouvernance des sociétés. Une solution intégrée, telle que Diligent Board, est un véritable levier de bonne gouvernance et donc d'amélioration des décisions stratégiques des membres des conseils.

BIBLIOGRAPHIE

- Albulescu and Claudiu Tiberiu. (2020). "COVID-19 and the United States financial markets' volatility." *Finance Research Letters*, 101699, available at: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101699>
- Bloom, David E., Daniel Cadarette and J.P. Sevilla. (2018). "Epidemics and economics: New and resurgent infectious diseases can have far-reaching economic repercussions." *Finance and Development*, 55 (2), 46–49.
- Bourse de Casablanca, disponible sur : <http://www.casablanca-bourse.com>
- Budget Citoyen Maroc 2021, disponible sur : https://www.finances.gov.ma/Publication/db/2020/Budget%20Citoyen%20FR_%20PLF%202021.pdf
- Enquête de la CGEM (2020), 2^{ème} édition: « Baromètre CGEM IMPACTS COVID-19 », disponible sur : https://drive.google.com/file/d/1FNxU_9YjVAqoMC7B_hyTvEXOF5X_kzYI/view
- Fan, Victoria Y., Dean T. Jamison and Lawrence H. Summers. (2018). "Pandemic risk: how large are the expected losses?" *Bulletin of the WHO*, 96 (2), 129-134, available at: <https://doi.org/10.2471/BLT.17.199588>
- Fonds Monétaire International. (2020). "Mise à jour des perspectives de l'économie mondiale", Juin 2020, disponible sur : <https://wco-ameriaribe.org/wp-content/uploads/2020/07/IMF-Perspectives-de-leconomie-mondiales-Juin-2020.pdf>
- Fonds Monétaire International. (2020). "World Economic Outlook, April 2020: The Great Lockdown", disponible sur: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>
- Goodell, John W. (2020). "COVID-19 and finance: Agendas for future research." *Finance Research Letters*, 35, 101512, available at: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101512>
- Gormsen, Niels J. and Ralph S. J. Koijen. (2020). "Coronavirus: Impact on Stock Prices and Growth Expectations." *University of Chicago. Becker Friedman Institute for Economics Working Paper N°*. 2020-22 (SSRN).
- Haacker, Markus. (2004). "The Impact of HIV/AIDS on Government Finance and Public Services." *IMF, Washington*.
- Lewis, Maureen. (2001). "The Economics of Epidemics." *Georgetown Journal of International Affairs*, 2 (2), 25-31, available at: <https://www.jstor.org/stable/43134024>
- Note de présentation du projet de loi de Finances rectificative Maroc pour l'année budgétaire (2020), disponible sur : <https://www.finances.gov.ma/Publication/db/2020/np-plfr2020-fr.pdf>
- Note de présentation du projet de loi de Finances Maroc (2021), disponible sur ; <https://www.finances.gov.ma/Publication/db/2021/02%20Note%20de%20présentation>
- Santaaulia-Llopis, Raul. (2008). "Aggregate effects of AIDS on development." Washington University in St. Louis Working Paper, available at: http://www.eco.uc3m.es/temp/agenda/Santaaulia_LlopisRaul_jmp1.pdf
- Tam Clarence C., Mishal S. Khan and Helena Legido-Quigley. 2016. "Where economics and epidemics collide: migrant workers and emerging infections." *Lancet*, 388 (10052), 1374–1376, available at: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(16\)31645-2](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)31645-2)
- Yach Derek, David Stuckler and Kelly D. Brownell. 2006. Epidemiologic and economic consequences of the global epidemics of obesity and diabetes. *Nature Medicine*, 12 (1), 62–66 <https://doi.org/10.1038/nm0106-62>

LE FINANCEMENT DES ENTREPRISES DANS UN CONTEXTE DE CRISE SANITAIRE

Résumé

Les entreprises constituent la cheville ouvrière du développement économique d'un pays. Leur croissance en nombre dans un pays est un signe de la bonne marche de l'économie de ce pays. Mais le bon déroulement des activités des entreprises peut connaître des difficultés dû à une crise qui peut être économique (lié à une inflation), belliqueuse (liée à une guerre) ou sanitaire (à la suite d'une maladie). Le monde traverse de nos jours une crise sanitaire sans précédent liée à la maladie à COVID-19 et le Burkina Faso n'est pas épargné. Cette crise a créé un malaise réel dans l'économie du pays par une réduction considérable de la rentabilité des entreprises et par une baisse du pouvoir d'achat des populations. C'est pourquoi, il est apparu nécessaire pour le gouvernement burkinabé d'intervenir par plusieurs mesures pour redresser l'économie nationale.

Mots clés : sûretés réelles mobilières, petites et moyennes entreprises, banques, crédit, Burkina Faso, COVID-19 Afrique

Summary

Businesses are the kingpin of economic development. Their growth in numbers in a country is a sign of the good functioning of the economy of that country. But the smooth running of business activities can experience difficulties due to a crisis which may be economic (linked to inflation), belligerent (linked to a war) or health (following an illness). The world is now going through an unprecedented health crisis linked to COVID-19 disease and Burkina Faso is not spared. This crisis created a real malaise in the economy of the country by a considerable reduction in the profitability of the companies and by decrease in the purchasing power of the populations. This is why it appears necessary for the Burkinabe government to intervene with several measures to restore the national economy.

Keywords: security rights, small and medium-sized enterprises, banks, credit, Burkina Faso, COVID-19 Africa

Biographie : Herman **Ouedraogo**, après l'obtention d'une maîtrise de droit option public à l'université de Ouagadougou, fit un master 2 en Management et Droit des Affaires à l'Institut International de Management (IIM), puis s'est inscrit à l'école doctorale de la SWISS UMEF University pour un doctorat. ofrar@yahoo.fr

INTRODUCTION

Le Burkina Faso, à l'instar des autres pays du monde n'a pas été épargné par la pandémie à coronavirus, dénommée Covid-19. C'est une maladie qui a connu son début en Chine, vers la fin de l'année 2019, avant de s'étendre à travers le monde et faisant plusieurs victimes. Les premiers cas au Burkina Faso de la maladie ont été confirmés le 09 mars 2020. A la date du 15 juin 2020, le Burkina

Faso avait 894 cas déclarés de COVID-19 avec 53 décès¹, et à la du 26 août 2021, les cas confirmés étaient à 13 759 personnes avec 105 décès².

Ainsi, pour réduire la propagation et la transmission du COVID-19, les autorités du pays ont adopté des mesures sanitaires et sécuritaires, dont notamment la fermeture des établissements scolaire, professionnels et universitaires, la mise en quarantaine des différentes villes touchées par la maladie, la fermeture des frontières terrestres et aériennes, la fermeture des aéroports de Ouagadougou et de Bobo-Dioulasso, aux vols commerciaux, le lavage des mains et le port d'un masque de protection dans les administrations publiques et privées. Un couvre-feu fut instauré de 19h00 à 5h00 du matin sur toute l'étendue du territoire pour compter du 21 mars 2020. Précisons que ces mesures ne furent pas adoptées par le Burkina seul. Tous les pays frontaliers en firent de même parce qu'aucun pays ne fut épargné par la maladie. En Europe, certains pays dont notamment la France, l'Angleterre et l'Allemagne firent confiner leurs populations, de même que certains Etats des Etats-Unis d'Amérique du Nord, pendant plusieurs semaines.

Il est important de préciser, que la conjugaison de toutes ces mesures causa un bouleversement réel dans la vie des différentes populations ce qui affecta l'économie du pays déjà affaibli par les crises économiques précédentes. Les mesures barrières prises par le gouvernement entraînent des répercussions importantes sur la production et la demande des biens et services, les activités commerciales et le bien-être des populations en général et des plus vulnérables en particulier³. Les mesures prises par l'Etat burkinabé conjointement avec les Etats voisins pour freiner l'avancée de la maladie, paralysèrent toutes les activités commerciales, industrielles et culturelles. En d'autres termes, ces mesures sanitaires et de sécurité ont entraîné une récession économique sans précédent qui progresse au fur et à mesure que la crise sanitaire se prolonge, occasionnant une compression de l'offre, tandis que la demande est sans croissante⁴. Les entreprises dans leur ensemble se retrouvèrent face à sérieuses difficultés dont elles ne savent comment y remédier.

Les entreprises jouent un rôle essentiel dans le développement de l'économie nationale, dans la croissance du produit intérieur brut et dans la réduction de la pauvreté. Elles constituent un rempart contre l'émiettement du travail, dans la sauvegarde des emplois et contribuent énormément à la créativité, à l'innovation et à l'invention.

A travers le monde, les petites et moyennes entreprises (PME) particulièrement, représentent l'écrasante majorité des entreprises, contribuant massivement à la création des richesses et de l'emploi. En Europe et en Asie, elles atteignent 99% des entreprises. En Amérique latine les PME constituent en général plus de 90% des entreprises et environ 85% des entreprises manufacturières en Amérique du nord.

De la définition de l'entreprise tirée du dictionnaire juridique, nous pouvons retenir, qu'il s'agit d'une structure publique ou privée sous laquelle s'exerce une activité économique en utilisant un personnel, des locaux et des équipements appropriés. Cette dénomination n'est pas attachée à l'importance de la structure économique concernée puisque les activités artisanales se réalisent aussi dans le cadre d'une entreprise⁵. A cette définition prise du lexique juridique, nous pouvons examiner celle macro-économique qui conçoit l'entreprise comme un lieu de création et de distribution de richesse en vue de satisfaire des besoins. Aussi, pouvons-nous nous pencher sur une définition de la micro-

¹ Impacte indirect sur la santé de Covid- 19 au Burkina Faso : l'impact potentiel du déclin de l'utilisation des services de santé clés.

² www.omega.org

³ Briefing socio-économique. Impacts socioéconomiques du COVID-19. Mai 2020, p 3.

⁴ Mécanisme de mise en œuvre du fonds de financement de la relance économique au Burkina Faso dénommé FRE COVID-19. P 4.

⁵ www.dictionnaire-juridique.com Dictionnaire du droit privé ; par Serge BRAUDO

économie qui traite l'entreprise comme une organisation composée d'hommes et de moyens techniques, financières, d'informations réunis en vue de produire des biens ou des services¹.

En Afrique les entreprises constituent l'épine dorsale de l'économie, employant plus de 60% des travailleurs dont beaucoup de femmes et de jeunes.

I-Problématique de recherche

Malgré l'effort du législateur OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires) de définir un ensemble de sûretés (mobilières et immobilières) afin de consolider les offres de crédit au profit des entreprises par les institutions financières, l'accès au crédit par ces dernières demeure toujours difficile.

Dans un contexte de crise sanitaire mondial, les banques craignant la faillite que pourraient connaître certaines entreprises hésitent à apporter à celles-ci un concours financier parce qu'elles pourraient ne pas rembourser les financements qui leur sont accordés, d'autant plus plusieurs ne peuvent pas apporter de sûretés immobilières conséquentes pour couvrir le risque de la banque.

« Une crise est une situation qui menace les buts essentiels des unités de prises de décision, reproduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables » (Hermann, 1972, p.13). La gestion des risques et des crises ne se limite pas à la dimension des relations publiques, mais fait appel à une gestion stratégique et proactive, une culture de prévention, une préparation approuvée et des mécanismes de vigilance et de détection instantanée des signaux faibles. Une crise affecte physiquement un système dans son ensemble et met à l'épreuve les principes fondamentaux des membres de l'organisation. Elle a pour effet de menacer la légitimité de toute une industrie, de changer radicalement la mission stratégique de l'entreprise (ou) de troubler le monde subjectif des individus, leur façon de percevoir la réalité et la vie, ainsi que leur sens profond d'identité et leur cohésion interne (Pauchant et Mitroff, 1988). Le mot crise est d'origine grecque, *krisis* qui signifie « séparer, choisir, juger, décider ». C'est à compter du XVIII^e siècle que la notion médicale, désignant spécifiquement l'exacerbation des troubles qui annonce le dénouement (Bolzinger, 1982, p 475-480), a été appliquée aux analyses de la société (Béjin et Morin, 1976, p. 1-2)². La crise serait le moment de la décision, dans le domaine médical, la crise était le moment de manifestations violentes³.

Le terme générique de crise recouvre un état caractérisé par trois critères : la cessation ou la dégradation du fonctionnement normal de la production et/ou de la distribution de bien ou de services de toute nature ; une intensité, une extension et une durée de la perturbation telles que les mécanismes ordinaires de régulation et transaction socio-économiques ne suffisent plus à entrainer le retour à la normale ; un degré élevé d'incertitude des autorités, des agents économiques et de la population quant aux décisions à prendre ou à la conduite à tenir. S'il est illusoire de distinguer dès à priori des niveaux de crise, on peut néanmoins distinguer trois grandes familles de crises : celles qui trouvent leur origine dans des événements naturels ou accidentels ; celles qui résultent de revendications de nature sociale ; celles enfin qui ressortissent à une nature quasi-conflictuelle⁴.

Nous pouvons en déduire que la pandémie à coronavirus, le COVID-19 relève de la première grande famille, d'où celles qui relèvent des événements naturels ou accidentels.

¹ DECHERA Mansour : Stratégie de développement des PME et le développement local : Essai d'analyse à partir du cas de la région nord-ouest de l'Algérie. Page p 12

² Marie-Christine Therrien, Anaïs Valiquette- L'Heureux. Gestion de Crise. P. 1.

³ Thierry Libaert. Définition et principaux concepts. P 3

⁴ Journal officiel du Sénat français publié le 15/06/2000, p 2133.

Les entreprises ne sont pas les seules à être menacées. Les emplois que ces entreprises donnent aux différentes populations le sont également. Pour continuer à exister et à produire un minimum de biens et service afin de pas disparaître du fait de la crise, les entreprises sont obligées de réduire leur personnel en procédant à des licenciements. Ces vagues de licenciements auront certainement pour l'augmentation du taux de chômage et une recrudescence considérable de la pauvreté.

Face à une crise imminente et sans précédent pour un pays dont plus de la moitié de la population vit en dessous du seuil moyen de pauvreté, nous sommes amené à nous interroger.

II- Questions et hypothèses de la recherche

Quel rôle l'Etat peut-il jouer de la sauvegarder de l'économie dans un contexte de crise ?

- Quelles concessions l'Etat pourrait-il accorder aux entreprises en période de crise ?
- Quel apport l'Etat pourrait-il accorder aux entreprises en temps de crise ?

En relation aux questions de recherche, sont formulées les hypothèses suivantes :

A- Hypothèse principale : L'Etat a un rôle à jouer dans l'économie nationale dans un contexte de crise.

B- Hypothèses secondaires :

- Hypothèse secondaire 1 : l'Etat peut accorder des concessions aux entreprises en période de crise ;
- Hypothèse secondaire 2: l'Etat peut faire des apports principalement en numéraire aux entreprises en temps de crise.

Analyses et Résultats attendus

Pour aider les entreprises à résister face aux conséquences de la maladie à COVID-19, le gouvernement Burkinabé a mis en œuvre plusieurs mesures fiscales et d'accès au financement pour les soutenir. Pour ce qui est des mesures fiscales nous citer notamment la remise automatique des pénalités et amendes exigibles, l'exemption de la contribution des microentreprises du secteur informel, de l'exonération de la TVA sur la vente des produits utilisés dans le cadre de la lutte, la réduction de 25% de la patente au profit des entreprises du secteur du transport des personnes, de l'hôtellerie et du tourisme. Les entreprises ayant déjà payé la patente pourront opter pour une compensation avec les autres impôts locaux, la remise des impôts directs dans le cadre d'un examen individualisé des demandes pour les cas extrêmes...¹.

S'agissant des mesures de financement, nous avons, notamment la mise en place d'un fonds de relance économique des entreprises en difficultés d'un montant de 100 milliards FCFA, l'acquisition d'intrants agricoles et d'aliments pour bétail pour le soutien à la production vivrière et pastorale, d'un montant de 30 milliards FCFA, l'instauration d'un fonds de solidarité au profit des acteurs du secteur informel, en particulier pour les femmes, pour la relance des activités de commerce des légumes et fruits, d'un montant de 5 milliards FCFA, le financement de la recherche sur les maladies infectieuses et la production de médicaments pour un montant de 15 milliards FCFA, la poursuite du règlement de la dette intérieure².

De toutes les mesures de financement susmentionnées, celle qui retiendra notre attention est la première mesure, à savoir, la mise en place d'un fonds de relance économique des entreprises en difficultés d'un montant de 100 milliards FCFA.

¹ Briefing socio-économique. Impacts socioéconomiques du COVID-19. Mai 2020, p 7.

² Briefing socio-économique. Impacts socioéconomiques du COVID-19. Mai 2020, p 8

A- Présentation du fonds de relance économique de financement

Les ressources du fonds de financement de la relance économique COVID-19 proviennent du budget de l'Etat, de financements des partenaires et de contributions diverses. Le montant des cent milliards alloués est programmé sur la période 2020-2021 à raison de soixante-dix milliards (70) FCFA en 2020 et trente (30) milliards FCFA en 2021, soit 100 milliards en tout. Les interventions du fonds de relance économique COVID-19 se feront essentiellement à taux réduit à 3,5% au profit des petites et moyennes entreprises (PME) et à 4% pour les grandes entreprises à partir de trois (03) guichets :

- Guichet Grandes entreprises (GE) : s'adresse aux entreprises ayant un chiffre d'affaires supérieur ou égal à deux (02) milliards FCFA ;
- Guichet Petites et moyennes entreprises/Industrie (PME/PMI) : pour toutes les entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à deux (02) milliards F CFA ;
- Guichet Très Petites Entreprises (TPE) : concerne les entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à trente (30) millions F CFA¹.

Pour les grandes entreprises et les petites et moyennes entreprises, un accord –cadre sera initié entre l'Etat et l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers (APBEF) qui s'engagera à financer les entreprises en difficulté à hauteur du double du montant fixé par chaque guichet. Les financements seront octroyés selon le dispositif de chaque banque aux taux d'intérêt convenus dans le cadre du mécanisme du fonds de relance.

En effet, un financement est une opération permettant à un agent économique (Etat, entreprises, particulier) de se procurer les ressources (à court, moyen ou long terme) nécessaires au financement de sa trésorerie ou de ses besoins d'investissement. Un financement peut être obtenu principalement par le biais des crédits bancaires ou par le recours à l'émission de titre pour les Etats, les collectivités et les entreprises².

La mise en œuvre du fonds de relance dans le cadre du COVID-19 va s'appuyer sur des expériences des différentes structures existantes en l'occurrence les établissements de crédit et les Fonds Nationaux de Financement dans la gestion administrative et financière de la mise en œuvre des financements au profit des entreprises dans le souci de sécurisation des ressources.

En effet, la sécurisation des fonds alloués par l'Etat est un aspect important qui mérite d'être considéré parce que c'est le remboursement par les entreprises des financements qui leur sont accordés qui permettra d'alimenter continuellement le fonds afin de financer d'autres entreprises. De plus, l'Etat, en réduisant de façon significative le taux d'intérêt à 3,5% pour les petites et moyennes entreprises et à 4% pour les grandes entreprises, montre sa volonté de donner aux entreprises nationales un nouveau souffle financier. C'est pourquoi, il est important pour les entreprises prêteuses de veiller au remboursement des sommes empruntées, pour permettre la continuité du fonds et non son asphyxie, parce que dans le cas précis, il s'agit de prêts accordés et non de subventions. Ainsi, le mécanisme du fonds de relance économique pourra atteindre les objectifs pour lesquels il a été mis en place.

¹ Mécanisme de mise en œuvre du fonds de financement de la relance économique au Burkina Faso dénommé FRE COVID-16. P 6

² <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/financement>

B- Les objectifs poursuivis

L'objectif principal du mécanisme du fonds de relance économique est de mettre en place un cadre structuré de financement et d'appui aux entreprises en activité (personne physique ou morale) qui interviennent dans des secteurs sérieusement affectés par le COVID-19, ayant besoin d'accompagnement pour conserver les emplois et manifester leur résilience.

Ainsi, les objectifs poursuivis par le fonds sont les suivants :

- ❖ Sauvegarder les emplois menacés par la fermeture d'entreprises et/ou la diminution des activités ;
- ❖ Financer, par divers mécanismes, les besoins de relance d'activités des entreprises impactées par la COVID-19.

A travers les objectifs susmentionnés, les résultats attendus au terme de la mise en œuvre du fonds de relance économique sont effectivement la sauvegarde des emplois menacés par la fermeture des entreprises et le maintien des activités de ces dites entreprises, et la relance des activités des entreprises impactées par la COVID-19. Ces objectifs s'inscrivent en droite ligne avec ceux du Plan National de Développement Economique et social du gouvernement, notamment réaliser un taux économique annuel moyen de 7,7%, créer au moins 50 000 emplois décent par an et ramener l'incidence de la pauvreté en dessous de 35% en 2020¹.

En effet, les populations burkinabés vivent dans un contexte de sous-développement très prononcé malgré les efforts des autorités étatiques pour placer le pays sur les rails du développement. La pandémie a fait chuter la croissance économique de 6,3% à 2% en 2020 avec des faillites probables d'entreprises. C'est pourquoi la mise d'un mécanisme de financement des entreprises à des taux considérablement réduits apparaît comme une alternative véritablement salutaire pour les entreprises et pour l'économie nationale tout entière. Ce financement permettra non seulement la relance des activités des entreprises, la sauvegarde des emplois, l'approvisionnement du pays en produits de premières nécessités et de grandes consommations. En d'autres termes, ce financement contribuera énormément à éviter que le pays ne tombe dans un marasme économique qui serait préjudiciable à l'ensemble des populations.

Toutefois, pour bénéficier du financement du mécanisme mis en place à la faveur de la maladie du COVID-19, une entreprise doit remplir certaines conditions² :

1. Avoir un objet social sur les secteurs impactés jugés prioritaires, notamment : les transports aériens, maritimes et terrestre, le tourisme, la restauration, le commerce, l'agriculture, l'élevage, la pêche, l'éducation, la culture et la jeunesse ;
2. Être immatriculée au registre du commerce avant le 29/02/2020 ;
3. Avoir au moins cinq (5) employés déclarés en CDI ou CDD à la date du 29/02/2020 ;
4. Avoir perdu une part significative de son chiffre d'affaires entre les premiers trimestres de 2019 et de 2020 et entre les 12 mois précédents respectivement le mois de mars 2019 et mars 2020. Pour les sociétés n'ayant pas un an de chiffre d'affaires, la perte sera appréciée sur la base de la moyenne mensuelle du chiffre d'affaires en l'année 2019 comparé à l'année 2020 ;
5. Disposer d'états financiers des trois dernières années. Pour les entreprises ayant moins de trois ans d'existence, disposer de tous les états financiers et d'un business plan ;
6. Être à jour de ses déclarations fiscales et sociales au 31 décembre 2019 ;

¹ Mécanisme de mise en œuvre du fonds de financement de la relance économique au Burkina Faso dénommé FRE COVID-19. P 4

² Mécanisme de mise en œuvre du fonds de financement de la relance économique au Burkina Faso dénommé FREE COVID-19, pps 7-8.

7. Ne pas bénéficier des concours de l'Etat dans des fonds similaires ;
8. Ne pas avoir eu un crédit déclassé durant les douze derniers mois précédant la date du 29/02/2020 ;
9. Toute entreprise qui développe un nouveau projet rentrant dans le cadre de la revitalisation de l'économie post Covid-19 pourrait également en bénéficier.

Ces conditions ci-dessus énumérées pourraient être considérées comme un critère discriminatoire qui conduirait à éliminer certaines entreprises qui pourraient prétendre au financement accordé. Il en fut ainsi, afin de donner la chance à des secteurs dites prioritaires parce qu'un déséquilibre dans ses secteurs nuirait fortement à la vie de la nation tout entière.

Aussi, la mise en œuvre de ses conditions pourrait amener certaines entreprises informelles à se formaliser puisque le financement n'est adressé qu'aux entreprises immatriculées au registre du commerce et du crédit mobilier. De plus, ces conditions contraindraient certaines entreprises à se mettre à jour de leurs déclarations fiscales, et ainsi ne plus tenter de se dérober de leurs obligations fiscales.

Ces conditions retenues pour bénéficier du financement mis en place pour amortir les conséquences de la maladie à coronavirus appelée COVID-19 sur les activités et le fonctionnement des entreprises, sont un moyen pour l'Etat d'amener les entreprises à se déclarer, aussi à être répertoriées, et ainsi permettre d'élargir l'assiette fiscale. En effet, pour échapper à l'imposition fiscale, plusieurs unités de production de biens et services s'abstiennent de se faire immatriculer au registre du commerce et échappent ainsi aux obligations fiscales imposées aux entreprises. C'est pour ainsi contraindre les entreprises à demander une immatriculation, que l'Etat exclut du champ des bénéficiaires toutes entreprises non immatriculées. Cette stratégie est fortement bénéfique pour l'Etat parce qu'avec l'élargissement de l'assiette fiscale, l'Etat bénéficierait de ressources financières conséquentes pour ses besoins d'investissements et aussi rembourser les dettes contracter et aussi probablement refinancer le fonds.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, les entreprises doivent rembourser les fonds qui leur sont accordées pour permettre de réalimenter le mécanisme de financement et de financer d'autres entreprises qui sont dans le besoin. En effet, la bonne gestion des ressources financières est un atout qui permettra aux entreprises de maintenir le mécanisme dans la durée. Rappelons que le taux d'intérêt du prêt dans le mécanisme mis en place pour réduire nuisances causées par le COVID-19, est de l'ordre de 3,5% pour les petites et moyennes entreprises et de 4% pour les grandes entreprises, taux considérablement réduit par rapport aux taux normaux des banques commerciales qui dépassent quelquefois le taux de 10%. C'est pourquoi les entreprises gagneraient à ce que l'Etat prolonge ce mécanisme de financement afin qu'elles puissent bénéficier de crédits substantiels à des taux réduits. Aussi, est-il vrai que toutes les entreprises immatriculées ne seront pas éligibles dans les premiers moments de la mise en place du mécanisme de financement, faute de garantie. Mais si les promoteurs d'entreprises se montrent disciplinés et prompt au remboursement et au respect de leurs obligations fiscales, l'Etat pourrait être amené à assouplir les conditions d'octroi du crédit à leur faveur.

C- L'état de mise en œuvre et perspectives

Dans le premier volet de la mise en œuvre du fonds de relance économique, 12 000 dossiers de demande de crédit furent réceptionnés. Après étude des différents dossiers, 6000 dossiers furent éligibles et 6000 dossiers rejetés parce ne remplissant pas certaines conditions d'éligibilités. Toutefois, les entreprises non retenues ne furent pas rejetées définitivement. Elles furent invité à régulariser les insuffisances de leurs demandes afin d'être éligible à la seconde phase qui a lieu en 2021. En effet, la

mise en œuvre du fonds de relance économique de la valeur des cent (100) milliards se présente comme suit¹ dans le Tableau 1 :

Tableau 1
Etat de mise en œuvre du fonds de relance économique

GUICHET	PROGRAMMATION		TOTAL
	2020	2021	
Grandes entreprises	20	10	30
Petites et moyennes entreprises/industrie	25	15	40
Très petites entreprises	15	5	20
FBDES (bonification du taux d'intérêt)	5	0	5
Compte courant associé à air Burkina et subvention à hauteur de 70% des salaires (secteurs transport/agence de voyage- hôtellerie/restauration)	5	0	5
TOTAL	70	30	100

Source : Auteur

Toutes les entreprises exerçant leurs activités sur le sol burkinabé peuvent bénéficier des financements accordés par le fonds. Toutefois, les entreprises bénéficiaires doivent s'engager à :

- ❖ Maintenir leurs employés et leurs salaires ou leur payer au moins soixante-dix pour cent de salaire net en cas de chômage technique ;
- ❖ Ne pas payer de dividende avant le règlement de toutes les échéances dues au titre du prêt pour l'exercice écoulé, ni rembourser un prêt d'actionnaire, ni payer des intérêts sur un compte associés ;
- ❖ Utiliser les fonds alloués pour payer les salaires et les coûts fixes pour une durée de trois mois ou procédés à des investissements permettant de maintenir l'activité ou d'être plus résilient face à la COVID-19. Dans le premier cas les décaissements se feront mensuellement et en cas de non-respect des engagements, le prêt sera suspendu.

Ces obligations sont soumises aux entreprises bénéficiaires dans la perspective de leur permettre de continuer efficacement leurs activités de production et d'être résilientes face aux conséquences de la crise. Ensuite le gouvernement met l'accent sur le paiement des salaires parce que c'est avec leur revenu que les populations assurent la satisfaction de leurs besoins de consommation. Par conséquent, nous pouvons en déduire que c'est dans la perspective de maintenir, sinon accroître l'offre des biens et services mais aussi que la demande des biens et services ne chute pour cause de dénuement des différentes populations du Burkina la que le Fonds de Relance Economique a été mis en place.

D'autre part, il serait manqué d'objectivité de ne pas reconnaître que la maladie à COVID-19 a entraîné des conséquences néfastes sur la rentabilité de nos entreprises nationale. Cependant, cette crise pourrait être considérée comme une opportunité pour les entreprises burkinabé de s'accaparer du marché national par la production de biens et services de très haute qualité.

¹ Mécanisme de mise en œuvre du fonds de financement de la relance économique au Burkina Faso dénommé FRE COVID-19. P7

CONCLUSION

Le fonds de relance économique mis en place au profit des entreprises provient du budget de l'Etat. Ainsi un élargissement de l'assiette fiscale serait un atout considérable pour l'Etat, qui pourrait à nouveau refinancer le fonds soit du même montant (soit 100 milliards FCFA) ou d'un montant supérieur à cette somme. C'est pourquoi, il est important pour les entreprises de payer leurs impôts afin de permettre à l'Etat d'avoir assez de ressources financières pour faire face à ses obligations et refinancer le fonds. Par conséquent le refus de paiement de la part des entreprises de leurs impôts et le remboursement des fonds qui leurs sont alloués seraient préjudiciable au fonctionnement du fonds et pourrait même entraîner la suppression du mécanisme de financement.

BIBLIOGRAPHIE

- Braudo S. (s.d.). Dictionnaire du droit privé. www.dictionnaire-juridique.com
- Dechera M. (2014). Stratégie de développement des PME et le développement local : Essai d'analyse à partir du cas de la région nord-ouest de l'Algérie. Université d'Oran, Oran, Algérie <https://theses.univ-oran1.dz>
- Glossaire Financement (s.d.). <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/financement>
- Joseph A. (1998). Quels moyens mettre en œuvre pour faciliter l'accès des entreprises au crédit bancaire. Institut de recherche pour le développement, Marseille <https://en-dial.ird.fr>
- Libaert T. (2018). Définition et principaux concepts. Communication et environnement, le pacte impossible, Pearson France, Paris
- Ministère de l'économie des finances et du Développement (2020). Mécanisme de mise en œuvre du fonds de financement de la relance économique au Burkina Faso dénommé FRE COVID-19. Ouagadougou, Burkina Faso <https://www.finances.gov.bf>
- PNUD (2020). Briefing socio-économique. Impacts socioéconomiques du COVID-19 <https://www.undp.org>
- Sénat (2000), Journal officiel du 15 juin 2000, Paris, France
- Therrien M-Ch. & Valiquette – L'Heureux A. (2010). Gestion de Crise. Dictionnaire ENAP. Ecole Nationale d'Administration Publique, Québec, Canada <http://www.dictionnaire.enap.ca>

YAMEOGO JOEL HERBERT

CONTRIBUTION DE L'INDUSTRIE MINIERE AU BIEN-ETRE DE LA POPULATION LOCALE : LE CAS DU BURKINA FASO

Résumé

Ce sujet aborde la question de l'abondance des ressources minérales en Afrique et plus particulièrement au Burkina Faso. Pourtant les indicateurs socio-économiques sont en deçà des attentes des populations locales. Cette recherche questionne le programme de développement durable porté par les entreprises du secteur minier, travaillant dans la région du centre-Est du Burkina Faso : améliore-t-il le bien-être des populations locales ? A cette fin, la méthode exploratoire a permis au chercheur de contrôler un certain nombre de variables sur cet impact en combinant l'approche quantitative ou comportementale et l'approche qualitative de manière cohérente.

Mots-clés : Contribution des ressources minières, industrie minière, bien être, population locale

Abstract

This subject addresses the issue of the abundance of mineral resources in Africa and more particularly in Burkina Faso. Yet the socio-economic indicators are below the expectations for the local populations. Why the sustainable development program carried by the companies in the mining sector, working in the Central East region of Burkina Faso, has not a positive impact for the well-being of local populations. For this purpose, a methodological approach was used based on the exploratory method. This methodology allowed to control a number of variables and to combine a quantitative or behavioral study and a qualitative study.

Keywords: Contribution of mineral resources, mining industry, well-being, local population

Biographie : Titulaire d'un Master professionnel en ingénierie de la formation et conseil de l'université de Rouen en France et d'une maîtrise en science économique et de gestion de l'université Joseph KI Zerbo du Burkina Faso, Joël Herbert Yameogo est le Directeur Général du Bureau d'études J CONSULT spécialisé dans l'ingénierie de la formation. Il fut le fondateur d'un lycée d'enseignement général qui est localisé à 120 Km de la capitale Ouagadougou. bfyame@yahoo.fr

INTRODUCTION

L'Afrique regorge de ressources naturelles importantes, elle représente environ 30% des réserves mondiales des matières premières minérales, non énergétique (bauxite, cuivre, cobalt, chromite et produit près de 60 minerais et métaux). Malgré cela, le continent africain demeure pauvre par rapport aux autres continents. En dépit des revenus croissants enregistrés par l'exploitation des ressources naturelles, d'après la Banque Mondiale, quarante pour cent de population africaine continue à vivre en dessous du seuil de pauvreté, soit avec moins de 2 dollars par jour¹, un chiffre en augmentation malgré des progrès notables dans certains pays. A l'exception de pays tels que le Botswana et l'île Maurice toutes ces richesses cumulées n'ont pas permis au continent de pouvoir amorcer un véritable développement.

Pourtant des pays comme le Burkina Faso a réussi à améliorer le climat des affaires et à attirer des Investissements Privés Directs (IPD) étrangers dans le secteur minier, comme pour le zinc avec 24 mines en exploitation, par exemple. Ce boom minier est en train de devenir un des piliers importants de la stratégie pour la croissance et la réduction de la pauvreté. La production d'or (52.662 Kilogrammes en 2018) devrait atteindre 15 à 20 tonnes en 2025. Le secteur minier va probablement devenir la principale source de recettes d'exportations dans un délai de 3 à 5 ans (avec une estimation de 1,2 milliards USD attendus en 2022).

Néanmoins, de nombreux observateurs croient encore que le Burkina Faso n'est pas suffisamment bien préparé pour tirer parti des avantages de l'industrie minière moderne en gestation y compris ses répercussions non fiscales, tels que l'emploi, le transfert de compétences, les entreprises et les possibilités de développement d'infrastructures connexes. S'agissant à la fois des bénéfices liés aux grands investissements en cours dans l'exploration, la construction et l'exploitation, ou des activités connexes (sous-traitance) et des activités en aval. Pourtant cette manne devrait aider le Burkina Faso à améliorer les conditions des vies de populations locales.

Revue de la littérature

La revue de la littérature nous a permis de regrouper plusieurs approches des ressources naturelles non renouvelables, il s'agira :

- ☞ - L'approche « malédiction des ressources naturelles. Cette approche fut développée par J. Graulain dans son œuvre intitulé « *Is Mining good for développement ?* ». La malédiction des ressources est définie comme une relation inverse entre l'accumulation du capital par tête et la contribution des ressources naturelles à la croissance
- ☞ - La maladie hollandaise : c'est une faillite ou un syndrome de marché quand un pays dispose en abondance de ressources naturelles bon marché.
- ☞ - L'approche de la Banque Mondiale, une approche économique d'inspiration néolibérale sur la question des ressources naturelles non renouvelables.

Les définitions données par les auteurs sur le bien-être ont varié avec le temps. C'est un équilibre instable entre la satisfaction des besoins matériels et la satisfaction des besoins spirituels de l'individu. Il est évalué dans l'exercice d'une activité volontaire intellectuelle ou physique ayant vocation à produire une réalité socio-économique. Il est aussi considéré comme une notion quelque peu polysémique qui doit se distinguer de notion connexe comme le bonheur, la satisfaction, le plaisir, l'utilité ou la qualité de vie. D'autres y voient le fait de profiter de la vie et vouloir que ce sentiment soit

¹ 1,90 US\$ en 2020 selon la Banque mondiale (<https://www.banquemondiale.org/fr/research/brief/poverty-and-shared-prosperity-2020-reversals-of-fortune-frequently-asked-questions>)

maintenu (Richard Layard). Pour Pawin (2013), il s'inscrit dans un champ sémantique dans lequel on peut regrouper a minima le bonheur, la joie et le plaisir.

Hall et Lamont (2009) estiment qu'il serait le résultat d'un agrégat complexe de dimensions : confort matériel, stabilité affective, fait d'être en bonne santé, niveau de bien-être collectif, confiance, etc.

L'approche du bien être par les organisations internationales

En outre, le bien-être auquel tout le monde aspire est une préoccupation de plusieurs organismes internationaux agissant dans le développement des pays du Sud. Leurs objectifs étant de donner la chance à toutes les populations d'accéder à ce bien être, dont l'accès diffère du fait qu'on soit un homme ou une femme.

Parmi ces organisations internationales on peut citer entre autre l'Organisation des Nations unies, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE)

L'approche du bien être par l'OMS

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) a donné le ton déjà en 1945 en incluant la définition du bien être dans le préambule de sa constitution, qui précise ce qui est entendu par « santé » : « *la santé est un état complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* », ou bien encore « *la santé est l'un des facteurs influençant le plus le bien être global* » (WHO, 1985, p.1).

L'approche du bien être par les Nations Unies

Les Nations Unies ont une préoccupation majeure sur le bien-être de la population mondiale. Pour les Nations Unies, qui oriente sa définition du bien être sur l'importance des liens sociaux et de la liberté. Le principal message avancé est celui que les richesses ne suffisent pas pour rendre les gens heureux. « En réalité, la liberté politique, des réseaux sociaux forts et l'absence de corruption sont, ensemble, des facteurs qui expliquent davantage que les revenus les différences de bien être entre les pays les mieux et les plus mal classés. Les autres caractéristiques qui importent également sont au niveau individuel et familial, un bon état de santé mentale et physique, le fait d'avoir quelqu'un sur qui compter, la sécurité de l'emploi, la stabilité familiale et la confiance de son entourage, qui tous, sont des facteurs cruciaux » (OMS et BRE, 2014, P.111). En 2012, l'ONU a déclaré le 20 Mars comme la Journée internationale du bonheur, affirmant que le bonheur et le bien être étaient des aspirations et objectifs universels partout dans le monde .

L'approche du bien être par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) développe ainsi depuis une dizaine d'années des analyses du bien-être dans les différents pays du monde qu'elle suit. Ses indicateurs intègrent différentes dimensions : conditions matérielles, durabilité et qualité de vie, y compris sous l'angle de la mesure du bien-être subjectif. L'OCDE a proposé une méthode pour mesurer le bien-être subjectif qui a été adoptée par les différents instituts statistiques du monde, ce qui permet le recueil de données standardisées et comparables sur le plan international. Plus largement, cet organisme a proposé sur son site dédié (www.oecdbetterlifeindex.org) de calculer soi-même de manière interactive un indicateur de bien-être de différents pays en associant ses propres pondérations aux différents facteurs qui y concourent.

L'OCDE insiste, pour sa part, sur la dimension économique et monétaire, affirmant qu'une économie plus riche sera mieux à être créer de préserver les autres conditions de natures à améliorer le bien-être, notamment un environnement sain, la possibilité pour l'individu moyen d'accomplir au moins dix années d'études de probabilité de mener une vie relativement longue de santé (Boarini et al. 2006).

La contribution économique de l'exploitation minière au Burkina Faso

Le Burkina Faso est un pays à vocation agricole dont l'agriculture contribue à hauteur de 12% du produit intérieur brut par contre le secteur extractif contribue 11.12% du PIB en 2018.

Tableau 1
Les différentes recettes du Burkina Faso

RECETTE EN FCFA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
DESIGNATION								
Recettes de service (DGTCP)	43	38,64	35,1	39,59	46,9	56	67,9	73
Recettes douanières (DGD)	106,34	86,34	73	62,23	69,4	81	90,52	106
Recettes fiscales (DGI)	40,23	66,43	60,39	66,59	73,7	88	93,59	95
TOTAL	189,57	191,41	168,49	168,41	190	226	252	238

Source : Chambre des métiers

Au titre de l'année 2012 l'Etat Burkinabé a encaissé 189.57 milliards, soit 43 milliards en provenance du trésor, 106.34 milliards de la direction générale des douanes. Enfin, la fiscalité de l'intérieur a enregistré un montant de 40.23 milliards, nous constatons une augmentation des recettes de 2012 à 2019 (de 189.57 milliards en 2012 à 275 milliards en 2019). Cette situation positionne le Burkina Faso parmi les pays miniers importants de ces dix dernières années.

Les attentes de la population locale

La population locale sur le terrain a des attentes socioéconomiques qui puissent la permettre de se réaliser. Parmi ces attentes nous pouvons citer entre autres les éléments suivants :

- Le respect des engagements en matière des promotions des emplois locaux
- Le respect des sociétés minières en matière de fournitures de biens et services locaux
- Intégrer la RSE malgré son caractère non obligatoire dans les plans de développements communaux ou régionaux.
- Veuillez au respect des normes environnementales en matière d'exploitation minières
- Contribuer à leur bien-être.

La problématique de recherche

Le Burkina Faso est une merveille géologique. La diversité des ressources minières qu'elle regorge alimente les convoitises des compagnies minières internationales et locales. Dans le Document du PNDES (Plan national de Développement Economique et Social), le gouvernement burkinabé fait de l'exploitation des ressources minières, l'un des piliers du décollage économique du pays jusqu'à 2035.

Depuis lors, plusieurs régions du Burkina ont installé des compagnies minières. On enregistre pour l'ensemble des taxes et redevances minières rapportées au cours des quatre dernières années donne un montant de près de 200 milliards de FCFA. En 2015, l'or a contribué pour 440 milliards de FCFA aux recettes d'exportation du pays soit 62,77% des dites recettes et 7,7% au PIB confirmant ainsi sa position de premier produit d'exportation. En 2020, cette contribution devrait atteindre, sous réserve

de confirmation par la BCEAO (Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest), 620 milliards de recettes d'exportation pour une contribution au PIB de 12,12%. De plus, ces sociétés minières ont contribué à résorber une partie du chômage dans le pays. C'est ainsi que Maradan et al. (2011) estiment que l'exploitation industrielle de l'or génère près de 9000 directs et 27000 emplois indirects et fait ainsi vivre près de 300 000 personnes. Ils évaluent à plus de 90% des employés le nombre de Burkinabés travaillant dans les mines dont environ 33% sont originaires des zones minières.

Malgré les retombées économique (taxes divers, création d'emplois directs et indirects, création d'entreprises connexes...), l'exploitation minière dans les régions est une activité qui engendre d'énormes problèmes socio-économiques :

- En janvier 2015, au nord du Burkina Faso une mine a été saccagée par la population.
- En Août 2019 dans la région du sud, une installation minière a été brûlée par les populations locales, sous prétexte que la société minière a occupé toute l'espace et qu'elle n'a plus d'espace pour produire, même pour pratiquer d'autres activités tels que l'agriculture, l'élevage, et même l'exploitation artisanale.

Les maladies dues à l'usage des produits chimiques, les IST, la drogue toutes choses qui conduisent à une espérance de vie plus courte en milieu rural et surtout la pollution de l'environnement, les déplacements des populations, la confiscation des terres agricoles et mêmes pastorales voire même les zones d'habitation ou de cultes

Selon Maradan et al (2011) l'extraction minière au Burkina Faso a engendré un coût d'opportunité de 571 000 hectares de terres cultivables et de pâturage.

Selon la Banque mondiale, le pays est classé 144e sur 157 pays dans le nouvel indice du capital humain et 40.1% de la population vit sous le seuil de la pauvreté.

De plus dans les zones où les industries minières sont installées, les prises de décisions sont prises sans tenir compte du contexte et des aspirations des populations, généralement on construit des maternités, des écoles, des habitations pour reloger les personnes affectées par le projet, et quelques activités génératrices de revenus etc..).

Au regard de ce bilan, la situation de la population locale semble peu reluisante avec 33% d'originaires de la population locale ayant accès aux emplois, les autres 67% se consacrent naturellement à l'agriculture. N'ayant plus accès à des terres cultivables, beaucoup abandonnent leur champ au profit des sociétés minières contre de l'argent qu'ils reçoivent au début, en une seule ou deux fois. Toutes ces raisons évoquées plus haut nous interpellent à savoir comment l'exploitation des industries extractives peut-elle contribuer au bien-être de la population ?

Question de recherche

- ☞ Quel est le programme de développement durable porté par les entreprises du secteur minier, œuvrant au Burkina Faso pour le bien-être des populations locales ?
- ☞ Existe-t-il un cadre institutionnel favorable au Burkina Faso aux initiatives de Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), dans le secteur minier ?
- ☞ Quel est l'impact des entreprises du secteur minier pour le développement durable des populations locales de la région du sud-ouest du Burkina Faso ?

Le sujet de recherche consistera à analyser précisément la contribution de l'industrie minière au bien-être de la population locale du Burkina Faso avec des objectifs spécifiques :

- Identifier les programmes sociaux pour le bien-être des populations locales mis en place par les entreprises du secteur minier dans la région du sud-ouest du Burkina Faso ;

- Vérifier l'existence du cadre institutionnel favorable au Burkina Faso aux initiatives de RSE, dans le secteur minier.
- Analyser l'impact des entreprises du secteur minier pour le compte des populations locales de la région du sud-ouest du Burkina Faso.

Enfin, il s'agit d'interpeller l'Etat sur la nécessité de la mise en place d'un modèle économique qui puisse permettre à l'Etat de jouer pleinement son rôle de partage équitable de ressources naturelles au bien-être des populations locales pour les exploitations présentes et générations futures

Ainsi, on peut se poser la question de savoir si les entreprises du secteur minier, œuvrant dans la région du centre-est du Burkina Faso mettent-elles sur pied des programmes sociaux pour le bien-être des populations locales ? Et existe-t-il un cadre institutionnel favorable au Burkina Faso aux initiatives de RSE, dans le secteur minier ?

Méthodologie de recherche

Pour expliquer notre objet d'étude de manière cohérente, nous avons utilisé la méthode d'investigation, ce qui a permis de faire une observation participative sur terrain, c'est-à-dire dans la région du centre-est du Burkina Faso.

En effet, cette section propose de présenter le déroulement de l'enquête terrain. La réalisation de cette enquête a eu lieu au titre d'un processus qui s'est décomposé en trois (03) groupes d'actions :

- Actions préliminaires :
 - 🌐 Visites des entreprises du secteur minier œuvrant dans la région du centre est et contacts avec les responsables ;
 - 🌐 Etude de différents documents disponibles en relation avec le sujet de la recherche.
- Actions préparatoires :
 - 🌐 Détermination des populations cibles de l'enquête ;
 - 🌐 Développement des outils d'investigations ;
 - 🌐 Validation des outils d'investigation.
- Actions de mise en œuvre :
 - 🌐 Investigation terrain ;
 - 🌐 Elaboration du bilan social ;
 - 🌐 Réalisation des entretiens ;
 - 🌐 Administration du questionnaire.

Domaine d'investigation

Pour délimiter notre domaine d'investigation effectif, nous avons commencé par dresser une stratégie relative au secteur minier. Cette stratégie consiste d'élargir le domaine d'investigation autant que possible.

Nous allons ainsi segmenter notre domaine d'investigation effectif comme suit :

- La gouvernance sera approchée en la personne du top management représenté par la :
- Direction générale des entreprises ;

- Pour l'ensemble du personnel aussi bien le personnel de la direction des ressources humaines que l'ensemble du personnel administratif ;
- Les délégués du personnel ;
- La tutelle du Ministère de mines et de l'énergie.

Les outils d'investigations

Le choix des outils d'investigation est dicté à la fois par la nature de la population cible, nous aurons recours à trois (03) outils d'investigation complémentaires que sont :

- 🌐 Le bilan social au service d'une vision du système social ;
- 🌐 Le guide d'entretien au service d'une analyse qualitative du système de gestion des ressources humaines
- 🌐 Le questionnaire qui vise en complément au guide d'entretien pour toucher plus de personnes et vérifier les constats du guide d'entretien.

Le bilan social

Le bilan social s'affirme de plus en plus comme un véritable tableau de bord permettant de visualiser les clés de la cartographie humaine des entreprises. Il récapitulera les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation ces entreprises dans le domaine social.

Les résultats

La collecte et l'analyse des données ont été réalisées de manière simultanée et croisée. L'enquête s'est déroulée en trois étapes, entre juillet et octobre 2021. Dans un premier temps, des entretiens ont été organisés avec les responsables du programme de développement durable dans les entreprises minières, afin de collecter des informations sur le programme et ses caractéristiques. Ensuite, des entretiens ont été conduits avec les populations environnantes afin de comprendre leur appréciation des actions conduites. Enfin, des entretiens ont été menés auprès des acteurs institutionnels (collectivités locales, Etat, ONG) afin d'appréhender la façon dont les actions ont été encadrées et perçues. Notre échantillon est constitué de différentes entités:

- 🏠 **Les promoteurs miniers** : notre choix s'est porté sur trois exploitants (or, phosphate et calcaire). Chacune de ces entreprises à un programme en rapport au développement durable et piloté par un responsable. Ce sont des multinationales.
- 🏠 **Les ingénieurs** chargés de la production ont également fait l'objet d'entretien, du fait de leur expertise sur l'impact de l'activité de production sur l'environnement.
- 🏠 **Les populations** habitant dans les sites d'implantation des projets, afin d'apprécier l'impact des projets miniers sur leur vie au quotidien et sur leur perception du projet, ont été aussi interrogés.
- 🏠 **Les guides religieux et les chefs coutumiers**, du fait de leur poids dans la communauté.
- 🏠 **Les acteurs institutionnels** impliqués dans l'exploitation des mines.

La population de l'enquête

Les conditions de déroulement des entretiens étaient favorables. Notre enquête de terrain s'est déroulée d'une période de trois mois, vu l'importance de nos objectifs de recherche, nous avons choisi la technique non-probabiliste pour le prélèvement de notre échantillon, responsables des entreprises, acteurs locaux, populations locales, responsables institutionnels.

La détermination du nombre d'enquêtés s'est faite par la technique d'échantillonnage en boule de neige ou par réseau, un échantillon non probabiliste obtenu sur la base d'un choix raisonné, donc de convenance, de trente personnes suivant une technique non-probabiliste.

BIBLIOGRAPHIE

- Acquier A. & Gond J.-P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, revues.org, vol. 10(2), pages 5-35, June.
- Azzeddine, M (2015). L'acceptabilité sociale des projets miniers en Algérie : cas de Ain Defla et Bejaia. *European Scientific journal*, ES,11
- Diallo M. (2013). L'industrie minière : enjeu et perspective de développement durable en Afrique subsaharienne, cas de la République de Guinée. Thèse de doctorat. Université Hassan 1er, Settat, Maroc
- Gnamien Y. (2014). L'industrie minière face aux évolutions sociétales : quels impacts des attentes des projets miniers et des collectivités locales sur le développement des projets miniers ? Thèse de Doctorat, Ecole Nationales des mines de Paris, Paris Tech
- Jenkins H. (2004). Corporate social responsibility and the mining industry: conflicts and constructs", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, n° 11, p. 25-40.
- Keita, A., et al. (2008). Communautés locales et « manne aurifère » : les oubliés de la législation minière malienne, IIED, Londres.
- Luning, S. (2008). The liberalisation of the gold mining sector in Burkina Faso, *Review of African Political Economy*, 117, 387-401.
- Maradan D. et al (2011). Analyse économique du secteur des mines : le lien et pauvreté et environnement rapport d'étude de l'environnement et du cadre de vie. MECV
- Mazalto M. (2008). La réforme du secteur minier en RDC, enjeux de gouvernance et perspectives de reconstruction. Afrique contemporaine, AFD, Paris
- Thune M. (2011). L'industrialisation de l'exploitation de l'or, de l'or à Kalsaka, Burkina Faso : une chance pour une population rurale pauvre. ECHO - European Civil Protection And Humanitarian Aid Operations

Robert LANQUAR

QUEL TOURISME POUR L'APRES-COVID-19 ? WHAT TOURISM FOR THE POST-COVID-19?

Résumé

Le miracle de la croissance exceptionnelle du tourisme depuis la fin de la 2ème Guerre Mondiale est devenu mirage avec la COVID-19. Faut-il croire à son éternelle résilience, ne voit-on pas déjà ses limites en raison de la digitalisation et de la virtualisation, mais surtout de l'accélération du changement climatique ? Le tourisme ne pourra durer que s'il est responsable et solidaire et s'il s'inscrit dans des politiques sociales et environnementales progressistes et territoriales dans le cadre de la mondialisation, celui d'une Société – Monde. Après la pandémie, des changements auront lieu. Trois scénarios les expliquent, le premier tendanciel conduit à des désordres, le second trop axé sur le simple développement durable dans une économie ultralibérale à plus d'inégalités, le troisième est porteur d'espoirs. Grâce au choix de l'économie circulaire et collaborative et à l'accélération de la digitalisation du secteur, il peut permettre un développement durable et harmonieux, en premier lieu, des destinations de proximité, mais aussi, en prenant des précautions et en luttant contre le changement climatique, plus loin dans un espace international. Dans tous les cas, il faudra plus de lois, plus de réglementation, plus de normes et de standards internationaux.

Mots-clés : tourisme, anthropologie, développement durable, scénarios, économie circulaire, digitalisation, proximité.

Summary

The miracle of the exceptional growth of tourism since the end of the Second World War has become a mirage with the COVID-19. Do we have to believe in his eternal resilience, do we not already see his limits? Tourism can only last if it is responsible and supportive and if it is part of progressive and territorial social - environmental policies within globalization in the Society - World. After the pandemic, changes will take place. Three scenarios explain them, the first trend leads to disorder, the second too focused on simple sustainable development in an ultraliberal economy with more inequalities, the third brings hope. By choosing the circular and collaborative economy and accelerating the digitalization of the sector, it can enable sustainable and harmonious development, first of all, local destinations, but also, by taking precautions and combating climate change, further into an international space. In any case, more laws, more regulation, more standards, and more international standards will be required.

Keywords: tourism, anthropology, sustainable development, scenarios, circular economy, digitalization, proximity.

Biographie : R. Lanquar, ex-fonctionnaire international et Expert de la Banque mondiale. Directeur de SARCEO, Swiss UMEF Université Genève, Docteur en Economie et Droit du Tourisme – Aix-Marseille III, Ph.D. in Recreation and Natural Ressources Development – Texas A&M University, Doctor (2021) en Filosofia y Letras, Universidad de Cordoba, Espagne. r.lanquar@umef-university.ch

*J'ai compris que l'avenir,
il s'agit d'être sur le chemin de quelque chose.*
Ryû Murakami (Kyoko, 1995)

Le miracle de la croissance exceptionnelle du tourisme depuis la fin de la 2^{ème} Guerre Mondiale est peut-être devenu mirage avec la COVID-19. Faut-il croire à son éternelle résilience, ne voit-on pas déjà ses limites ? Peut-on émettre l'hypothèse que le tourisme ne pourra durer que s'il est responsable et solidaire et s'il s'inscrit dans des politiques sociales et environnementales progressistes et territoriales dans le cadre de la mondialisation, celui d'une Société – Monde.

Après la pandémie, des changements auront lieu. Trois scénarios les expliquent, le premier tendanciel conduit à des désordres, le second trop axé sur le simple développement durable dans une économie ultralibérale à plus d'inégalités, le troisième est porteur d'espoirs. Grâce au choix de l'économie circulaire et collaborative et à l'accélération de la digitalisation du secteur, il peut permettre un développement durable et harmonieux, en premier lieu, des destinations de proximité, mais aussi, en prenant des précautions et en luttant contre le changement climatique, plus loin dans un espace international. Dans tous les cas, il faudra plus de lois, plus de réglementation, plus de normes et de standards internationaux.

Devrions-nous imaginer un avenir moins prometteur pour le tourisme et les voyages après la pandémie de coronavirus (COVID-19) et ne pas penser que les modèles de croissance actuels se poursuivront dans le même tonique que jusqu'en 2019 ? Il ne s'agit pas d'être pessimiste ou optimiste, mais perspicace et de voir les signes montrant les limites de croissance du tourisme se multiplier ; certains faibles, d'autres plus forts, des indices qui peuvent se produire. Le tourisme ne pourra pas se développer comme il l'a fait dans un monde menacé par le changement climatique, la perte de biodiversité au début des pandémies et la multiplication des inégalités.

Comment envisager l'avenir d'un monde ambigu, vulnérable, incertain et complexe ? Un monde marqué par la prolifération des acteurs et des crises, une redistribution du pouvoir, l'incertitude stratégique, une intoxication de l'immédiat ? En un mot, un monde imprévisible, même si nous croyons encore au mythe de la résilience du tourisme. Planifier quoi et planifier quand ? Après la COVID-19, pouvons-nous penser l'impensable, réduire l'incertitude, dissiper le brouillard du présent pour éclairer les décisions politiques de demain ? Comment le tourisme va-t-il changer avec le changement climatique, la révolution numérique, les médias sociaux, l'intelligence artificielle, les nouvelles conditions géopolitiques, les inégalités, les futures pandémies ? Comment déconstruire le tourisme et le repenser à l'ère de l'intelligence collective et des médias sociaux ?

Le philosophe français d'origine algérienne, Jacques Dérída, a créé le concept de déconstruction pour révéler les changements et les confusions de sens qu'une vision met en lumière, défaire systématiquement la compréhension du phénomène. Ce sont les élites britanniques qui ont inventé le mot tourisme. Les jeunes aristocrates bourgeois allaient se rapprocher des villages qu'ils visitaient. Des guides ont été écrits pour eux comme celui de John Murray dès 1836, en Angleterre, suivi de Baedeker, en Allemagne en 1839 ; plus tard Havas en France, dans les années 1880 (Lanquar, 1995¹). Avant le mot « tourisme », il y avait d'autres mots utilisés qui avaient du sens : voyages, pèlerinages, expéditions militaires ou non, explorations, navigations, migrations, etc.

En outre, le tourisme concerne à la fois la géographie et l'économie, la gestion, les technologies sociales, environnementales et aujourd'hui les technologies de l'information et de la communication, et demain le biologique. Cette interdisciplinarité complique sa lexicographie et sa terminologie et s'accroît avec la mondialisation, l'hyperspécialisation et l'irruption des termes de langues et de cultures étrangères, en particulier anglo-américaines. Expression moderne de la mobilité qui caractérise l'humanité depuis des milliers d'années, le tourisme facilite la communication entre les peuples et les nations.

¹ Lanquar R. (1995), Le tourisme international, Que sais-je ? , PUF, Paris

Nous devons ramener le tourisme à l'ère de l'humanité, à l'Anthropocène. Ce mot a été popularisé en 2000 par Paul Josef Crutzen, lauréat du prix Nobel de chimie (1995) et Prix Tyler pour l'accomplissement environnemental (1989). Emmanuel Todd, anthropologue et démographe français (2017), nous demande de comprendre que de l'émergence de l'homo sapiens à nos jours, l'histoire de l'humanité se dirige délibérément vers l'intelligence du monde alors qu'elle se reconstitue sous nos yeux. Il ajoute que c'est dans les profondeurs les moins conscientes de la vie sociale, que se trouve l'explication de nombreux phénomènes du monde présent et qu'il commence enfin à voir avec lucidité ce qui nous attend demain, notamment sur la mobilité humaine. « La mondialisation économique que nous vivons a pris 50 ans et une alphabétisation massive a été faite en 500 ans. Il a fallu 2500 ans pour enregistrer les croyances religieuses dans le subconscient humain et 5000 ans pour créer l'inconscient familial de l'homo sapiens. Cette vision donne une prépondérance aux systèmes familiaux dans le fonctionnement de nos sociétés » (Todd, 2017). Cet anthropographe – anthropologue se concentre sur la description des mécanismes qui vont changer les sociétés dans leur organisation sociale et leur culture.

Cela vaut également pour le tourisme. Il est également suggéré de citer un autre penseur contemporain, Yuval Noah Harari et ses trois ¹œuvres majeures : *Sapiens, des animaux aux dieux, Homo Deus: Brève histoire de demain et 21 leçons pour le XXIe siècle*. Selon Wikipédia, il faut lire toute son œuvre entre épicurisme et dataïsme, un néologisme, en la plaçant dans son contexte historique. Harari fait valoir que toutes les structures politiques ou sociales concurrentes peuvent être considérées comme des systèmes de traitement des données : « Le dataïsme déclare que l'univers se compose de flux de données et que la valeur de tout phénomène ou entité est déterminée par sa contribution au traitement des données ». Harari croit que l'épicurisme sera la philosophie dominante du XXIe siècle. Celui-ci ajoute que « dans les temps anciens beaucoup de gens ont rejeté l'épicurisme, mais aujourd'hui il est devenu l'opinion répandue dans la société occidentale par son caractère éclairé, rationnel et aussi par sa puissance économique et militaire² ».

Ces concepts s'appliquent au tourisme dans une humanité globalisée entre le Big Data et le matérialisme avec "la satisfaction raisonnable du plaisir sans tomber dans le désir ni dans la peur et la pratique de la raison comme guide de la connaissance" avec « l'éducation ouverte, l'abandon des récits partiels et inutiles de la religion, le nationalisme, la lutte contre la douleur individuelle et sociale inutile, et la prise responsable des nouveaux défis biotechnologiques et bio-informatiques » .

Quant à l'avenir, Jacques Attali nous guide dans « Une brève histoire du futur » (2006) jusqu'en 2075. Comme Pascal ou Wittgenstein, il met en perspective les trois ordres qui conditionnent le développement des sociétés humaines : l'ordre rituel (religieux), l'ordre impérial (militaire) et l'ordre commercial (contrôle de l'économie) et nous parle des « Villes du monde »: Bruges, Venise, Anvers, Gênes, Amsterdam, Londres, Boston, New York et Los Angeles, et qui comptent désormais parmi les destinations touristiques les plus fréquentées. Avant, c'était Cordoue. De ce diagnostic, il est projeté dans un avenir inquiétant, c'est ce qu'il appelle « hyper- globalisation libérale » (l'extension de la démocratie de marché, avec ses règles impitoyables, qui va aussi loin que la marchandisation du temps et du corps), « hyperconflit » (le choc armé des politiques, des cultures, des religions, entre les États ou les groupes qui se déclarent incompatibles, luttant pour le contrôle des flux financiers, de l'énergie ou de l'eau). Sa solution, positive, optimiste et responsable, serait une « hyperdémocratie » avec ses réseaux solidaires, sa démocratie participative, son économie collaborative et circulaire, ses « entreprises relationnelles », ses ONG, ses microcrédits, son intelligence collective... Mais, après la

¹Harari Y.N.: - 21 Lessons for the 21st Century (Londres: Jonathan Cape, 2018), ISBN 1787330672; - Homo Deus: A Brief History of Tomorrow (2016), ISBN 978-1910701881 et Sapiens: A Brief History of Humankind (Londres: Harvill Secker, 2014)

² https://es.wikipedia.org/wiki/Yuval_Noah_Harari

pandémie de COVID-19, il serait peut-être plus pertinent de parler de ¹ **société mondiale** (Levi J., 2021).

En 2020, le tourisme a un dilemme. Si chaque crise - sociale, sanitaire ou économique - est l'occasion d'une pause et d'une réflexion sur l'avenir, elle ne conduit jamais à une transformation radicale, disent deux historiens, Johan Vincent et Yves-Marie Evanno² : « *Il y a des changements discrets, mais surtout des désillusions. Les besoins des États font toujours relancer l'économie sur une base que nous connaissons déjà, pour aller le plus vite possible* ». La croissance du tourisme mondial a été paralysée par la crise sanitaire de la COVID-19, car nous vivons dans une société mondiale. Ce concept est une notion qui concerne un état bien qu'hypothétique, possible, de l'avenir du monde formé par une société globale et interconnectée, qui doit résoudre ensemble la viabilité des problèmes sociaux impliquant toute l'humanité³.

La baisse des voyages a été la plus dramatique de son histoire, à l'exception de ce qui a été un tourisme de proximité dans les zones rurales riveraines ou intérieures. Aujourd'hui, les pertes subies par le secteur mondial du tourisme à la suite de la crise financière mondiale de 2008 n'ont rien à voir avec les résultats de la COVID-19. En 2009, au plus fort de la crise financière, la baisse du même indicateur de trafic était de 4,2 %. À l'époque, il était considéré comme « la pire année en soixante ans » (UNWTO, 2009). Quant à la crise sanitaire causée par le syndrome respiratoire aigu sévère (Sras1), une autre maladie respiratoire virale causée par un coronavirus, la situation était différente. Sras1 a été signalée pour la première fois en Asie en février 2003. Sras1 n'a entraîné qu'une diminution en 2003 de 0,4% des arrivées internationales de touristes !

QUELLES PISTES DEVRAIT-ON SUIVRE ?

Celle de l'économie circulaire ? L'économie circulaire a d'abord été utilisée par les mouvements militants aux États-Unis dans les années 1980, selon David Pearce 1990; a été développée comme stratégie pour réduire à la fois l'entrée de nouvelles ressources ou de nouveaux matériaux et l'utilisation de déchets, en fermant les flux économiques et écologiques de ces ressources en « boucles » et en permettant une bonne interaction entre les trois principales fonctions de l'économie et de l'environnement (fournisseur de ressources, récepteur de déchets, fournisseur de services à la société). Ces flux sont, pour une grande partie, des ressources ou des nutriments biologiques conçus pour circuler de haute qualité dans le système de production, mais ne retournent pas à la biosphère⁴. L'environnement fournit non seulement des valeurs de services, mais aussi une base de ressources et un gouffre pour les activités économiques. Il s'agit également d'un système fondamental de survie.

Des services tels que le tourisme, c'est-à-dire la visite d'un site naturel, un bain sur une plage, etc., sans prix ou à un prix inférieur doivent être internés dans l'économie. Des progrès significatifs ont été réalisés dans la fixation des prix des externalités grâce à une analyse véritablement interdisciplinaire qui tient compte en détail des conséquences environnementales. Celles-ci soutiennent et éclairent l'analyse des vertus d'une économie circulaire pour les ressources individuelles ainsi que pour la durabilité comme trajectoire future d'une économie du tourisme. Ce qui signifie que le tourisme utilise de nombreux « commons », un mot anglais qui vient de « *common land* »: ce sont des ressources culturelles et naturelles accessibles à tous les membres d'une société,

¹ Jacques Attali (2006), *Une brève histoire du futur*, Fayard, Paris

² Johan Vincent et Yves-Marie Evanno (2019), *Tourisme et Grande Guerre. Voyager sur un front historique peu connu (1914-2019)*, Codex Editions, Paris

³ Lévy J. (2021), *L'Humanité : un commencement - Le tournant éthique et la Société-Monde*, Odile Jacob Paris

⁴ Andersen M. S. (2006), *Une note d'introduction sur l'économie environnementale de l'économie circulaire*, Volume 2 de Sustainability Science, pages 133-140 (2007)

y compris des matériaux naturels tels que l'air, l'eau et une terre habitable. Ces ressources sont maintenues en commun, elles ne sont pas privées (définition Wikipédia).

Devrions-nous parler des avenirs ou de l'avenir du tourisme ? Eduardo Fayos-Sola et Chris Cooper dans « The future of tourism » croient fermement que le tourisme s'ouvrira à un nombre infini de futurs. Leur livre, écrit en 2018 au plus fort du développement du tourisme, fruit de l'ultralibéralisme, pourrait bien s'avérer obsolète. Alors que les auteurs de *The Future of Tourism* ont écrit leur livre avant la pandémie COVID-19, se faisait sentir l'accélération du changement climatique que les clients commençaient à intégrer sans leurs comportements comme *Flygskam*, la honte de l'avion. C'est donc à une autre vision que nous devrions parvenir.

Comment se fait l'avenir ? Un aphorisme extrait du Talmud et que reprend un hadith, affirme que « l'avenir a un long passé ». Selon Ariel Colonomos dans « La Politique des Oracles - Reconnecter l'avenir aujourd'hui » (2014), « en ne démêlant pas le secret de l'avenir ou en dominant sa science, nous multiplions les scénarios et les prédictions ; prévisions que nous déléguons à des cohortes de spécialistes, de scientifiques et d'experts désignés par les organismes publics et les fournisseurs d'opinions. Cependant, les connaissances et les pouvoirs sont organisés autour d'un mot oraculaire ». Pour Colonomos, l'avenir, lié à des intérêts nationaux, se constitue dans une recherche systématique de stabilité. Les intérêts des penseurs et des décideurs convergent vers un conservatisme pour rassurer ceux qui doivent agir : la science de l'avenir ralentit les changements dans le monde. Et c'est peut-être le cas du tourisme. Alors, comment pouvons-nous garantir leur développement harmonieux à long terme pour éviter les crises et les rejets de partout ? Notre objectif principal est d'articuler le tourisme dans l'histoire de l'économie mondiale afin d'imaginer les modèles possibles de son avenir.

Selon des chercheurs comme Andreas Malm, professeur au Département d'écologie humaine de l'Université de Lund (Suède) et au Français Jean-Baptiste Fressoz, nous sommes entrés dans l'ère de la confrontation violente du système foncier et du capitalisme mondialisé, un important consommateur de matières premières et de ressources minérales, qui a été « construit en accaparant les avantages fonciers et en externalisant les dommages environnementaux, par la dépossession et les échanges inégaux ». Les deux derniers siècles ont été caractérisés par une accumulation extraordinaire de capitaux malgré des guerres destructrices. Angus Maddison (2001), coordinateur pour l'OCDE des Perspectives millénaires sur l'économie mondiale, montre qu'au cours du dernier millénaire, la population mondiale a été multipliée par 22, le revenu par habitant par habitant par 130 et le PIB mondial par près de 300. De l'an 1000 à 1820, la croissance du revenu par habitant a été très lente et la moyenne mondiale a augmenté d'environ 50%. Depuis le début du tourisme moderne, le développement mondial a été beaucoup plus dynamique : le revenu par habitant a plus que huit fois augmenté et la population plus de cinq fois. En outre, l'espérance de vie a considérablement augmenté.

Depuis la fin du 18^{ème} siècle, nous sommes passés à une technostructure orientée vers les bénéfices que l'homme tire du Système Terre. Le changement de régime géologique que nous appelons l'Anthropocène est le résultat de « l'âge du capital » selon Éric Hobsbawm (2007). Certains estiment que nous sommes maintenant à l'ère du « capitalocène » plutôt que de « l'âge de l'homme ».

Les conséquences de l'explosion touristique des soixante-dix dernières années ont été très importantes pour l'utilisation des ressources énergétiques, matérielles, écologiques et territoriales. Mais des millions d'emplois ont été créés dans le monde : en 2015, le nombre de travailleurs salariés ou salariés légaux s'élève à 115 millions et 125 millions en 2019, auxquels il faut ajouter plusieurs millions illégaux, de l'économie souterraine ou au pluri-emploi ¹.

¹ Statistiques de l'OIT, Genève, 2019

LA RESILIENCE, THEME FAVORI DES LOBBIES ?

L'Organisation mondiale du tourisme (OMT-UNWTO) et les lobbies professionnels estiment que le tourisme est un système résilient. Même les membres de l'Association nationale des experts scientifiques du tourisme qui ont participé à une enquête dans 23 pays, de mars à septembre 2020, sont assez optimistes et croient en cette résilience, bien que certains soulignent que c'est la proximité de ce qui sera l'avenir à long terme du tourisme (Viceriat & Origet du Cluzeau, 2021).

Cette affirmation sera-t-elle valable après 2021 ? Nous n'aurons pas à attendre 2024-2025 pour revenir aux records de 2019. Pourriez-vous connaître des ruptures brutales, que ce soit dans des destinations territoriales déterminées ou dans de grandes régions du monde ? Quelle vision pouvons-nous imaginer pour le tourisme dans les décennies à venir ? Comment le tourisme, sa pratique, ses expériences changeront-ils ? Jusqu'où irons-nous ? Au-delà de la réalité virtuelle ? Qui voyagera en cas de catastrophe menant à la crise de notre civilisation basée sur les combustibles fossiles ?

Qu'est-ce que la résilience ? Une définition acceptée par le Parlement européen est la suivante : « un terme lié à la physique qui définit la capacité d'un corps ou d'un matériau à entrer en collision ou à se déformer. En période de crise sanitaire et de transformation de notre organisation, de nos équilibres, la résilience est une capacité qui acquiert et développe et nous permet de prendre conscience de nos réactions et perturbations face aux défis et aux défis, de mieux gérer les émotions et le stress et de mieux surmonter cette période ».

Les risques environnementaux sont plus préoccupants. Le changement climatique n'est pas la hausse des températures; elle conduit en outre à une augmentation de l'humidité dans de nombreuses régions du monde, en particulier celles qui vivent du tourisme. Que se passera-t-il dans les zones où la chaleur et l'humidité ne permettront pas aux gens de s'accrocher à l'extérieur des bâtiments non chauffés ? Il semble que les catastrophes se multiplient comme le souligne Nouriel Roubini (2020), économiste inventeur du concept de cygnes noirs (événements rares) ou de Vaslav Smil (2008) dans « Global Catastrophes and Trends : The Next 50 Years ».

Après la crise de la COVID-19, nous avons formulé des hypothèses qui furent vérifiées, non pas par la méthode Delphi, mais par une échelle de Likert pour présenter une mesure du consensus entre experts. Le cadre proposé permet de concevoir un indicateur de position qui donne le degré « d'accord » pour chaque élément et pour un certain nombre d'options de réponse. Les résultats obtenus montrent l'utilité des mesures consensuelles pour suivre l'évolution des variables économiques. La méthodologie habituelle utilisée par Futuribles International et Hugues de Jovenel est de construire des scénarios prospectifs pour structurer leurs images de l'avenir dans une situation d'incertitude, en utilisant la technique « How to, What if » développée par l'Association internationale Futuribles. La technique « How to, What If » relève le défi d'engager un état d'esprit créatif et perturbateur lorsqu'il s'agit de concevoir la pensée et de créer des expériences utilisateur innovantes. Penser de façon perturbatrice est quelque chose de bouleversant, ce qui signifie que c'est une chose très difficile à faire, surtout lorsque vous ajoutez des chefs d'entreprise et des cultures d'entreprise aversion au risque, qui s'accrochent à des blocs psychologiques, la tradition d'entreprise et des excuses qui étouffent la créativité et les possibilités » (Futuribles, 2020).

NOS HYPOTHESES ACTUELLES

Hypothèse 1. Le tourisme, en particulier international, ne pourra pas suivre le schéma des tendances qui prévalaient, même après 2024, année où l'économie mondiale devrait se redresser complètement. C'est le point de vue de nombreux professionnels conscients et responsables comme ceux du transport aérien¹.

¹Selon le président de l'aéroport de Paris, le 25 juillet 2020, <https://www.gouvernement.fr/partage/11677-COVID-19-deplacement-a-roissy-charles-de-gaulle-de-jean-castex>

Hypothèse 2. Le tourisme ne peut plus se développer uniquement sur la durabilité, comme le préconisent les institutions intergouvernementales avec le soutien de lobbies professionnels. Ce tourisme aura sans aucun doute une empreinte carbone plus faible, utilisera largement les nouvelles technologies, sera plus enclin à protéger la biodiversité et avec un régime biologique flexitarien, continuera à créer des inégalités en raison de l'embourgeoisement des destinations les plus notoires et des coûts supplémentaires d'investissement et de promotion en faveur d'un tel tourisme. Le rejet des populations locales augmentera considérablement.

Hypothèse 3. C'est vers le tourisme local (ainsi que la nourriture et les logements locaux) et dans le contexte d'une économie circulaire que le tourisme doit se développer. Déjà, les villes et les territoires ont opté pour une économie circulaire, comme Paris, en vue des Jeux Olympiques de 1924. Quelles seraient donc les politiques nationales, la coordination internationale et les mesures et règlements qui seraient adoptés au niveau des villes et des territoires ? Quel serait le rôle des technologies dans la promotion du développement de destinations intelligentes (intelligentes) autour de la connectivité, de la durabilité et de l'inclusion de la société civile locale dans le cadre général d'une économie circulaire ?

Quelles politiques devons-nous mettre en place pour créer un tourisme équitable, durable et responsable ? Michel Eyquem de Montaigne (1533 - 1592) nous enseigne que chaque politique a une valeur relative : c'est un arbitrage sur un objet qui ne peut avoir une seule vérité, mais dans lequel on peut, au contraire, avoir une multitude de points de vue et, à son tour, ces mêmes fonctions d'expériences, d'intérêts, de calculs. Aucune question de débat public n'échappe à cette définition (si tel était le cas, ce serait un absolu et nous serions alors dans le domaine de la croyance et du dogme), ni les archives techniques ni les sujets les plus philosophiques : la gestion de la crise de la santé et du climat, mais aussi la laïcité ou l'universalisme.

Les scénarios sont très utiles en temps de crise, comme ce que nous savons, pour réfléchir aux différentes configurations des événements à venir et aider à la décision des responsables politiques et des professionnels du tourisme, à l'élaboration de politiques publiques ou de stratégies globales ou sectorielles dans les entreprises, les associations, les centres de recherche, les territoires, les destinations, etc.

Dans une économie mondiale numérisée, malgré l'importance des processus de gouvernance pour la gestion des destinations et l'impact de la technologie numérique sur ces processus, étonnamment peu de recherches universitaires ont exploré l'utilisation de la technologie numérique pour transformer la gouvernance publique dans le secteur du tourisme¹.

UNE SURPRISE

Ma surprise est venue avec l'analyse de l'enquête Likert, sur 77 réponses de personnes connaissant bien le tourisme tels que des universitaires, des professionnels, des dirigeants institutionnels ou de médias spécialisés. L'enquête a été menée en novembre 2020, au début de la deuxième flambée de la Covid-19 qui a duré jusqu'en avril-mai 2021, lorsqu'une partie des populations des pays développés ont été vaccinées. De nombreux experts ont vu que le tourisme allait changer, mais beaucoup soutiennent l'idée que sa résilience lui permettra de 2022 à 2023 de revenir aux mêmes tendances qu'avant mars 2020.

Cependant, des articles ou blogs très récents écrits au second semestre 2020 et début 2021 montrent de nouvelles visions et des pistes innovantes pour l'avenir. Peut-être le professionnel qui a été le plus sincère, selon la littérature que nous avons analysée, a été Jean Pinard, directeur général du CRTL (Comité régional du tourisme et des loisirs d'Occitanie). Pour Pinard (2021), l'Organisation mondiale

¹Kalbaska N. et coll. (2017), When Digital Government Matters for Tourism: A Stakeholder Analysis, *Information Technology & Tourism* 17(5):315-333

du tourisme (OMT) a tort lorsque sa seule préoccupation est de calculer le moment du retour à la normale de l'économie touristique.

Dans la littérature académique, institutionnelle et professionnelle, sur des bases sociologiques, anthropologiques et philosophiques, le tourisme est lié à la mobilité de l'espèce humaine, à sa soif de connaissance, à sa curiosité, mais aussi à son instinct de survie dans des écosystèmes qui ne sont pas toujours favorables. Cette recherche m'a donné des indications sur l'avenir possible du tourisme et des voyages que nous avons décrites dans trois scénarios futurs. Les deux premiers nous conduisent à des situations insoutenables à long terme, soit par manque de ressources et par des impacts négatifs importants, soit par l'augmentation des inégalités et des conflits que cela engendrera.

D'où l'hypothèse que le troisième scénario, vers un tourisme intelligent et une économie circulaire, serait le moins risqué pour les crises majeures, et qu'il concilierait la réduction des inégalités et la lutte contre le changement climatique. En outre, ce tourisme, en termes économiques, doit devenir un stabilisateur automatique, c'est-à-dire un mécanisme avec une activité réglementaire, passive et anticyclique telle que les impôts et les prestations sociales. Certaines aides touristiques, comme le chèque-vacances en France, peuvent être considérées comme des stabilisateurs sociaux. Dans les Scénarios 1 et 2, ce stabilisateur a été modifié et perturbé par l'ultralibéralisme et la mondialisation de l'économie et de la finance. Dans le troisième scénario, le tourisme pourrait jouer pleinement son rôle aux niveaux local et national, et même au niveau international, s'il était intégré dans des zones comme l'Union européenne, ce qui serait un élément pour rapprocher peuples et nations et les menait à la paix et à la prospérité. Le tourisme de cette manière atténuerait et éliminerait les fluctuations transitoires qui ne nécessitent pas d'ajustement structurel.

Certains pays l'ont compris lorsqu'ils ont vu leur tourisme international s'effondrer après une crise pétrolière ou sécuritaire comme en 1973 ou en 2001 : c'est l'exemple de l'Espagne, du Maroc. Et à l'été 2020, cela a permis de retenir certains touristes européens en Espagne ou en Italie. Cependant, les réponses multilatérales ont été rares, presque inexistantes pour le tourisme, conduisant à sa pire crise depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale.

Paradoxalement, les milieux universitaires et d'affaires n'avaient jamais autant coopéré auparavant et communiqué à la fois par le biais des médias sociaux et des outils numérisés. Ce flux d'informations a contribué à trouver les ressorts d'une éventuelle résilience de nos économies, mais pas d'un tourisme similaire à celui d'avant la crise sanitaire. Cet avertissement est-il une condition préalable à ce qui pourrait arriver avec l'accélération du changement climatique et l'accroissement des inégalités ? Les succès ont atteint ceux qui comprenaient ce qui pouvait arriver et ont décidé de se transformer.

Un an avant le Sommet mondial sur le climat à San Francisco, j'écrivais pour la R20 International Association of Regions for Climate Action : « Avant la catastrophe climatique, le chaos social ? ». Sans nul doute, la transition énergétique pourrait être la réponse à trois défis auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui : le défi climatique, le défi numérique (environnements territoriaux intelligents et villes) et le défi de la décentralisation avec l'inclusion démocratique des populations locales. J'ai participé au Sommet de San Francisco 2018 où de nombreux orateurs et militants du climat ont répété la même devise : avant la catastrophe climatique, nous pourrions voir un chaos social avec une pollution qui multiplie les maladies graves - cancers, bronchites, intoxications, haute mortalité des personnes fragiles pendant les vagues de chaleur, etc., sécheresses qui réduisent drastiquement les récoltes et conduisent à des famines, en particulier dans nos régions méditerranéennes, inondations désastreuses avec des coûts croissants, élévation du niveau de la mer et des océans, perte de biodiversité terrestre et marine, réfugiés climatiques qui pourraient s'élever à plusieurs centaines de millions à partir de 2030...

LA CLE DE DEMAIN : LA FORMATION

La formation des hommes et des femmes est au cœur du débat sur l'avenir du monde. Il s'agit de la réinventer pour les futurs leaders du tourisme transformé. La formation touristique devrait être basée sur les compétences douces, des soft powers, des bases de données puissantes et connexes. Même si l'internationalisation productive organisée par les multinationales semble faire un pas en avant en faveur de la responsabilité sociétale et environnementales, la mondialisation des données met en lumière les entreprises qui ont compté sur leur succès dans des révolutions innovantes, souvent des idées présentées par des hommes et des femmes visionnaires et des génies.

Comment mettre en œuvre ces idées, ces avancées innovantes dans le tourisme ? Comment faire prendre conscience aux entreprises et aux destinations touristiques qu'il faudra recruter des hommes et des femmes capables de comprendre le monde, de réagir aux crises, notamment climatiques, sociales, démocratiques et solidaires face aux inégalités croissantes, de parler plusieurs langues, de connaître différentes cultures, de réussir leurs projets par le dialogue et la transparence totale ?

Nous devons revenir aux principes qui ont permis l'élaboration de congés payés en vertu des conventions internationales du BIT dès 1936, mais surtout après la Seconde Guerre mondiale. Les initiatives touristiques sociales, populaires et associatives se sont multipliées jusque dans les années 1980. Ensuite, la priorité a été donnée au secteur commercial privé après le Consensus de Washington depuis 1989 et avec l'omniprésence libérale, ces initiatives sont en déclin. On a bien tenté de trouver des solutions intermédiaires et d'applaudir les éloges des partenariats public-privé. Parfois, ils fonctionnent, mais ce sont des objets de négociation où les lobbies professionnels ont trop souvent des positions dominantes, mettant l'accent sur les intérêts privés dans l'utilisation des biens communs, ceux qui ne doivent être administrés que par l'ensemble de la communauté et des institutions publiques. Des règlements devraient être établis pour revenir au tourisme social, populaire ou de proximité, régional ou national. Des directives devraient être adoptées au niveau supranational comme en Europe pour aider les produits et services qui suivent ces objectifs et favoriser ce type de flux transfrontaliers.

En dehors de Warren Buffet, Marc Zuckerberg, Bill Gates et quelques autres, la théorie néolibérale du ruissèlement (trickle down economics) ne fonctionne pas. Les États ne peuvent plus permettre l'enrichissement des plus riches qui pensent réinjecter virtuellement leurs revenus croissants dans le système économique par l'épargne ou la consommation (de luxe surtout).

En conclusion, il serait important de regarder 2024 : le Comité de candidature olympique de Paris a l'ambition de proposer les Premiers Jeux de l'Économie Circulaire et, les organisateurs des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris veulent organiser les Premiers Jeux Durables, Inclusifs et Solidaires. Pour cela, ils ont développé leurs propres stratégies et outils afin que les entreprises locales puissent se positionner sur les marchés publics des Jeux Olympiques.

Cependant, peu de choses ont été dites sur ce qui pourrait permettre aux Franciliens, habitants de la région Ile-de-France et de Paris, de jouir d'une priorité en tant que spectateurs. Cette ambiguïté a été levée en partie depuis la pandémie de la COVID-19 et, bien que l'immunité collective soit attendue pour 2022 après la vaccination de masse, de longs travaux attendent des autorités parisiennes afin qu'elles donnent la priorité à leurs concitoyens. Un nombre croissant de groupes et d'associations de la société civile parisienne et Français appellent les Parisiens et les Franciliens à être les premiers bénéficiaires et à ce que la législation avec des décrets d'application soit élaborée et s'applique à cette fin.

LA LIBERTÉ OPPRIME, LA LOI LIBÈRE

« Entre les forts et les faibles, entre les riches et les pauvres, entre le maître et le serviteur, c'est la liberté qui opprime et la loi qu'elle libère. » Henri LACORDAIRE

C'est donc vers un État plus social que nous devons être orientés pour permettre au tourisme de ne pas devenir l'exclusivité des classes supérieures, même avec les low-costs. Le tourisme circulaire, local, responsable et solidaire, avec des produits et des services qui maintiennent un impact climatique faible ou inexistant, devrait devenir ce stabilisateur social indispensable pour éviter le chaos que la pandémie Covid-19 a révélé en 2020 et 2021 et qui pourrait être la norme lorsque le changement climatique s'accélère. Ce sera aussi la fin de l'ultralibéralisme dans le tourisme. Toutefois, la lente métamorphose de notre État-providence se poursuivra vers un État de vigilance/surveillance qui propose de réguler nos existences.

Il y a des formes de tourisme qui nous mèneront à plus de démocratie, vers plus de lieux de liberté, des lieux de loisirs, de culture ou de récréation, où l'important sera de protéger la nature et sa biodiversité, de respecter le Pachamama, et toujours d'apprendre davantage sur sa culture, son patrimoine et ses voisins tels que le tourisme de proximité, le tourisme circulaire, l'écotourisme, le tourisme responsable et solidaire. La numérisation et l'intelligence artificielle en seront les instruments ; outils que chacun pourra contrôler pour prévenir les intrusions dans sa vie privée. L'avenir du tourisme en dépendra.

BIBLIOGRAPHIE

- Andersen M. S. (2006), Une note d'introduction sur l'économie environnementale de l'économie circulaire, Volume 2 - Sustainability Science
- Attali J. (2006), Une brève histoire du futur, Fayard, Paris
- Harari Y.N.: - 21 Lessons for the 21st Century (London: Jonathan Cape, 2018) - Homo Deus: A Brief History of Tomorrow (2016), & Sapiens: A Brief History of Humankind (Harvill Secker, 2014)
- Lanquar R. (1995), Le tourisme international, Que sais-je ? PUF, Paris
- Lévy J. (2021), L'Humanité : un commencement - Le tournant éthique et la Société-Monde, Odile Jacob Paris
- Kalbaska N. et coll. (2017), When Digital Government Matters for Tourism: A Stakeholder Analysis, Information Technology & Tourism 17(5):315-333
- OIT (2019), Statistiques de l'OIT, Genève
- Vincent J. et Evanno Y.-M. (2019), Tourisme et Grande Guerre. Voyager sur un front historique peu connu (1914-2019), Codex Editions, Paris

Jaime FLUXA

THE IMPORTANCE AND TRANSCENDENCE OF INNOVATIONS IN TRAVEL AND TOURISM

Abstract

Traveling is an important reference as a wellspring of knowledge, so tourism places us - although perhaps without warning us - in front of one of the best ways to seize the integral formation of individuals. The simple fact of running into cultures other than one's own incites to wonder about the differential fact which induces contrast and encourages both intellectual and emotional reflection while exhorting generosity and tolerance as the best greeting and testimony of respect for those cultures. History refers to the importance of being open to knowledge and especially geographical knowledge as well as that of other realities as well as the flow and contrast of ideas as a contribution to the intellectual development of individuals, which undoubtedly makes the trip an invaluable learning catalyst

Keywords : Innovations, Digital technologies, Transcendence of tourism, Collaborative tourism, Trends of tourism markets.

Résumé

Voyager est une substantielle source de connaissances, de sorte que le tourisme nous place - peut-être sans nous avertir - devant l'un des meilleurs moyens de permettre la formation intégrale des individus. Le simple fait de traverser d'autres cultures que la sienne incite à s'interroger sur la différence qui induit le contraste et encourage la réflexion intellectuelle et émotionnelle tout en exhortant à la générosité et à la tolérance comme meilleure déférence et témoignage de respect pour ces cultures. L'histoire nous montre l'importance d'être ouvert à la connaissance et en particulier à la connaissance géographique ainsi qu'à d'autres réalités et au flux et au contraste des idées comme contribution au développement intellectuel des individus, ce qui fait sans aucun doute du voyage un catalyseur d'apprentissage inestimable

Mots-clés : Innovations, technologies numériques, transcendance du tourisme, tourisme collaboratif, tendances des marchés touristiques

Biography: Dr. Jaime Fluxa is the Chairman of the Junípero Serra Academic Foundation / Travel & Tourism Business School, linked and partner with IESE (Spain). Dr. Fluxa has a wealth of experience in corporate scenarios with a special focus on Hospitality & Leisure, Real Estate and Financial Institutions. He has been Senior Advisor of Rothschild Investment Bank for Hospitality & Leisure for over 15 years and Senior Advisor of Baupost Fund (Boston), and of the investment fund Limetree Capital (Hong Kong). jfluxa@jflm.com

INTRODUCTION

Traveling is an important reference as a source of knowledge therefore traveling places us - although perhaps without realizing it - in front of one of the best ways to measure the integral formation of individuals. The simple fact of encountering cultures other than one's own, encourages wondering about the differential fact, which induces contrast and leads both intellectual and emotional reflection while urging generosity and tolerance as the best greeting and testimony of respect towards those cultures.

The transcendence of tourism as a mass phenomenon represents a milestone capable of sacralizing the imagination and the traveling spirit, extending it to all layers of the population.

Anthropology analyzes it as a pattern of behavior of individuals with the idea of putting it in perspective in the space / time dimension in order to analyze its evolution by identifying new consumption patterns related to the world of leisure. Sociology analyzes it as a mass phenomenon due to its relationship with other cultures since beyond ethnic and ideological diversity we share a common planet with diverse cultural references and values. It will be from the contrast that we will be able to transcend and go beyond our limits, leave the village, and expand our knowledge about the human being.

According to José Joaquín Brunner¹,

“Knowledge took 1,750 years to double for the first time, counting from the beginning of the Christian era. Then, every 150 years and then every 50. Now it does it every five and it is estimated that by 2020, every 73 days”.

Along the same lines, it is ensured that an individual today receives as much information in the course of a week as that individual received in the thirteenth century throughout his life.

New digital technologies constitute an engine of social and economic transformation, which implies a new way of living and relating to our professional and emotional environment. The acceleration of technological development will cause a notable disruption that will be felt in business models both at the level of private companies and the administration itself. An adequate and intelligent use of digital technologies will lead to important advances and social benefits.

The same academic training will suffer an important turnaround since it is clear that memory will not be awarded as it was in the past where nerds were the champion of academic intelligence. Nowadays, entering Google you do not need to memorize because everything is there, which means that the training is more focused on enhancing contrast and reason than memory. Without a doubt, the irruption of platforms like Google are a paradigm of that new culture where artificial intelligence has been a sensational and unthinkable advance a decade ago.

To contextualize the importance of innovation and technologies, we believe it is interesting to summarize a recent scientific article by the BBC that deals with how innovation has made it possible to provide unimaginable infrastructures for the intercommunication of individuals, from the beginning of time to the present moment. We believe it is of interest to expand on the story due to the influence it has had on the bet to improve the living conditions of the individuals of our planet.

¹ José Joaquín Brunner Ried - La Jornada 21st July 2016; is a Chilean politician, researcher and academic. He was a member of the center-left Democracy Party, and served for almost four years as Minister of State during the government of Christian Democrat President Eduardo Frei Ruiz-Tagle.

The article begins by stating that we have always used technology to control the world around us and that there has undoubtedly been a machine above all that has made it possible to model our environment: the computer, and that the data that makes determinants of computers, which is none other than code, which is where the genesis and roots of the digital world are.

Following this line, the article talks about Gottfried Leibniz, who created in the seventeenth century a system that did not use the ten normal digits, 0 to 9, but only two: 0 and 1 that he called binary, indicating that in 1853 the English mathematician George Boole revolutionized the concept of binary code specifically in the development of electronic circuits today used in the vast majority of devices that we use on a daily basis.

Later he refers to José Jacquard, who he says began the path of programming knitting machines using punched cards, a clear predecessor of modern computer programs.

Another important milestone related to computing had to do with the census count in the United States, where at the end of the 19th century it represented a real administrative nightmare, such that it took eight years to manually register the data of each citizen.

In that scenario, an office worker named Herman Hollerith found the solution, adapting the punch cards of Jacquard and Babbage using the new technology of electricity. The census information for each person was encoded on that card. With a few pins it was pressed on it and if they passed through a hole, an electrical circuit was completed that was registered.

Hollerith, with his ideas and approaches, turned his invention into a business that over the years became the very important IBM computer firm.

When new smaller computers began to be introduced, a wide field of application of these new technologies opened up, including the possibility of traveling into space.

In this regard, he comments that the Apollo navigation computer system was designed by NASA's space program and was used for the first time in 1966. It helped Neil Armstrong and Buzz Aldrin to reach the surface of the Moon. With only 74KB of memory - less than a simple calculator today - it was capable of controlling a 13,000-kilogram spacecraft, which traveled at 3,500 km / h around the Moon, landed safely and returned to Earth.

It refers to the fact that in 1971 the Intel Corporation launched its first commercial microprocessor, a quantum leap towards computing and the future. To give us the idea, using the new silicon technology, Intel launched the 4004 microprocessor that contained in a tiny chip the processing power of an entire traditional computer.

In the transition to new horizons, we must undoubtedly highlight characters and names of the stature of Steve Wozniak and Steve Jobs (Apple), Bill Gates (Microsoft), Tim Berners-Lee, (I create the world wide web), Larry Page and Sergey Brin (Google), Mark Zuckerberg (Facebook), who have contributed significantly to the irruption of the entire digital field and the subsequent ease of access to the field of information, intercommunication and knowledge in favor of individuals.

Verification of this transcendence and its importance is that these groups today dominate by far the ranking of the companies with the largest capitalization on the NY Stock Exchange, which is the same as saying that they are the largest companies worldwide. Not long ago, the important companies by level of capitalization were from the traditional sectors and especially the industrial ones, General Electric, Ford Motor Company, Boeing, etc. That clearly shows transition.

All of the above undoubtedly represents a new horizon and a benchmark for an exponential leap in favor of access to knowledge. Not in vain, a good friend such as the beloved illustrious and enlightened character Eduardo Punset¹, referring to the principles of the internet, defined him in a forceful way; Jaime, the internet is the explosion of knowledge!.

Speaking of computers and in a literary note, the opposing opinion of Picasso and Coupland is picturesque. In Pablo Picasso's opinion:

"Computers were useless because they are only capable of giving you answers." Picasso, with his peculiar ego always ahead, maintained that as an artist, "he did not look for answers, he found them." On the other hand, the Canadian writer Douglas Coupland, affirmed; "Computers teach you something important and that is that it doesn't make sense to remember everything. The important thing is to be able to look for things".

Interesting is the reflection of an authority such as Taleb Rifai², former Chairman of UNWTO, to the question about the impact of new technologies in the tourism sector in the interview that Thiago Ferrer conducted in El Pais on January 24, 2015:

"Computer science and social networks have completely and definitely changed the rules of the game. We estimate that one in three travelers already shop directly or through an online provider. There are no longer straitjackets, and only businesses that are capable of realizing it will survive. In addition, now, thanks to social networks, there is the collaborative economy. It is already here and that is not good or bad in itself. Everyone is going to have to adapt: traditional providers, the Administration and the platforms themselves".

For this reason, we demand a firm commitment to new technologies in the hands of artificial intelligence and new advances in quantum computing as travel companions to address the transition of the current tourism model. The technological and mathematical components take on a special role in the form of Big Data and Algorithms to generate traceability and automatisms capable of detecting behavior patterns and making it possible to adapt ad hoc personalized value proposals.

The irruption of the digital world undoubtedly represents a turning point in relation to the ability of individuals to have access to a vast universe of possibilities of social intercommunication in real time for all kinds of dynamics.

It is therefore indisputable that new technologies are making their way in the tourism field and especially focusing on social networks, artificial intelligence and online. This has to suppose a paradigmatic advance both in the distribution and identification of destinations and products, as well as in the reservation of means of transport and therefore in the field of hotel management and all the derivatives and complementary activities within the sector.

However, with so much technology and artificial intelligence at the full disposal of individuals in this compulsive world in which we have had to live, it is necessary to set the times and it takes a lot of poetry to introduce a bias of romanticism and be able to undertake a journey towards a horizon something beyond algorithms.

Let us never forget that an existential horizon always underlies every journey.

¹ Eduardo Punset Casals (1936) - was a Spanish writer, politician, scientific popularizer, television presenter and economist. He participated in political activity during the Transition, holding positions in the Generalitat of Catalonia and the Government of Spain.

² Taleb Rifai (Nationality: Jordanian. Born in 1949 in Cairo) was elected as Secretary- General of the World Tourism Organization (UNWTO) at the General Assembly, Astana, Kazakhstan, in October 2009 and begun his four-year term on the 1st January 2010. He assumed the functions of Secretary-General ad interim of the World Tourism Organization since 1st March 2009 and served as Deputy Secretary- General from February 2006 to February 2009.

Below we include a passage from the book that Lorenzo Fluxà¹ (Camper) edited, believing it to be of great interest.

“Walking means travelling, physically moving from one place to another. In a metaphoric sense it also means advancing, exploring, developing, improving, innovating and it refers to a circle of like-minded fellows, of ramblers and amblers, which take the pleasure in exploring their surroundings on foot. As much as anything, the Walking Society is also an attitude: A spiritual society that is open to all people who, coming from diverse social, cultural, economic, or geographical realities, and who, individually or collectively, dedicate their imagination and energy to bringing useful and positive ideas and alternative solutions for a better world”.

Traveling involves and distills in itself a clear cultural component through which the concern to know arises and through which the sensitivity transits, so there is no doubt that travel opens windows to knowledge and represents an enviable pedagogical contribution to the universe of knowledge and knowledge. the reason.

The increase in disposable income, the gradual increase in the cultural level, the reduction in passenger transport costs and the emergence of information technologies in the commercialization of tourist services, have had an important impact on the evolution of the behavior of the consumers.

As a consequence of this higher level of income of individuals and of that evident progression and improvement of their cultural level, complemented by access to information in real time facilitated by new technologies, it is the individual himself who becomes the protagonist of their playful stakes. He decides where, when and how he wants to go and, what is more, he becomes the main prescriber in his immediate environment.

In this transition process of the sector, the involvement of the academic world and its unquestionable contribution of value will undoubtedly make a decisive contribution to its consolidation, since what we must pass on to these generations are clear concepts on how to generate value and talent. Not money-making machines since they end up self-destructing because they are programmed to produce money only for a certain time.

As we pointed out in the prologue, Big Data and algorithms take on a special role in this universe that, among others, allows us to identify the evolution in consumer behavior, which makes it easier to design and adapt personalized value proposals and interact at the lowest cost to through the most appropriate channel for each consumer, always with the ultimate aim of maximizing the value chain that direct sales itself entails.

The digital revolution and access to information, today undoubtedly allow immediate interaction with the consumer in the inspiration phase based on a constant flow of information through different and varied channels. It is a first approach to these new scenarios and the impact of the incorporation of new technologies and platforms to move from the programmed distribution model to the customer-oriented model.

¹ Lorenzo Fluxa / Camper (2015) - One of the most international Spanish brands, celebrates 40 years with a style and design that are references throughout the world. For the celebration they have opened an exhibition at the London Design Museum, in addition to launching The Walking Society, the book that illustrates the entire journey of their shoes from their manufacture to the store. With details about the history of the brand since its creation in Mallorca by Lorenzo Fluxà, going through the company's own archives with unpublished sketches and prototypes, and ending with essays about the foot, its anatomy, and the cultural history of the shoe.

On the other hand, the incipient emergence of collaborative tourism in its different facets will have to be taken into consideration as a clear and serious future scenario. We will analyze the flows and social mobility that this new tourism entails and its unstoppable evolution, which makes unquestionable the need to guide and address the reformulation of the model through the analysis and identification of new paradigms that allow moving towards the future from scenarios where innovation and the online world will be an indisputable catalyst.

It is necessary to enter into the conceptual analysis of leisure and its relationship with culture and knowledge as a horizon for the consolidation of the model. This entails the need to delve into academic fields related to Anthropology and Sociology and their concomitance with tourism from an integrating perspective of the world of travel and its cultural significance.

In short, it is a matter of encouraging traveling behavior where there is awareness of putting in value cultural references as the best tribute and testimony of respect to the countries that are visited, opening doors to contrast from concern, respect, and generosity in search of dimension one's own intellectual status.

Air Transport

There is no doubt about the importance of air transport in boosting the tourist phenomenon as we know it today. It would have been unthinkable to achieve the socio-economic dimension of tourism without the help of commercial aviation. In its recent history there have been important derivatives, especially related to innovation and advances in aeronautics that have led to great achievements for the safety and comfort of passengers, as well as to shorten flight times.

We are going to focus on providing data from the air sector to record the significance of air traffic worldwide and its direct relationship with tourism to put the importance of aviation within the sector in perspective and in its proper context.

Today more than 23,000 commercial airliners take to the skies around the world. It is estimated that in 2030 there will be 40,000 aircraft, according to information on the forecasts of the large aeronautical manufacturers Boeing and Airbus.

Regarding the workload of the main aeronautical manufacturers, the Boeing 737 family adds orders of more than 5,000 units valued at 550,000 million dollars, while in the case of Airbus the range of the A320, A319 and A321 adds 15,172 orders whose The value, at a list price always subject to a discount, is 1.5 billion euros. For both, these aircraft represent more than 80% of their entire civil portfolio, according to data reported by Expansión.

The world's leading manufacturers delivered 1,606 new commercial aircraft in 2018 and recorded 1,640 net new aircraft orders. The booking-to-purchase ratio for two of the major aircraft manufacturers decreased to approximately 1.02% in 2018 from about 1.40% in the previous year and traffic growth projections, low costs of Debt, improved airline profitability, and many carriers' fleet replacement programs keep the aviation market strong.

On the other hand, the great challenge is being played in China, which will require more than 5,300 aircraft in the next 20 years, representing 17% of world demand and a total investment of more than 820,000 million dollars (€ 661,955 million), according to the Global Market Forerars 2014-2033 report prepared by the European aeronautical manufacturer Airbus. Specifically, it says that China will need, according to Airbus estimates, a total of 3,567 single-aisle aircraft, 1,477 double-aisle aircraft and 319 large-capacity aircraft.

The aeronautical manufacturer assures that, in 10 years, domestic flight traffic in China will exceed the number of passengers in the United States since it has quadrupled its volume in the last decade, said the Director of Operations of the Airbus Customer Office, John Ley.

Currently, the number of internal flights in the country is growing by 7.1% annually, a percentage that will reach 8.3% on average until China represents 11.9% of world air traffic in 2033, according to the aircraft manufacturer. The report highlights that international traffic increased overall by 8.1%. According to Airbus, the Asian country will be the origin or destination of four out of every 20 long-haul flights.

The simultaneous construction of large airport infrastructures continues to grow in all the geographies of the five continents, such as the recently inaugurated new airport in Doha, with capacity for 70 million passengers, the new terminal in Abu Dhabi or the construction of the new airport in Beijing at a cost of more than 10 trillion dollars.

The latter, which was remodeled by Norman Foster in 2008 for the Olympic Games, is the second in the world in traffic with almost 90 million passengers in 2015. Ranking, led by Atlanta (Hartsfield-Jackson) in the United States, with more than 100 million passengers.

To give us an idea of the size of this infrastructure, Hartsfield-Jackson has 5 runways, seven terminals and 207 gates. Dubai is in third position with 78 million passengers. Palma de Mallorca, whose traffic is mainly holiday tourism, has achieved a record of 24 million passengers in 2015. Airports such as O'Hare in Chicago, or the four in London in full activity, or Frankfurt, among others, are references of this importance.

Regarding airports, there is a manifest commitment to new technologies and in particular to biometrics to facilitate controls, in many of which the control is ocular together with the scanning of the passport where the doors of the immigration zones for international flights. With advances in biometrics this could be carried over to the boarding gates of each flight.

There is a main issue to which we must pay special attention and interest in relation to the value chain in the three main areas of the sector, such as distribution, hospitality, and air transport, where distribution and transport move with mixed margins, while the hospitality industry handles much looser margins. All three are essential to mobilize the tourist flow, so it will be necessary to think about supporting dynamics that contribute to balance and harmonize the value chain in these three strategic areas, all in favor of the sector and its future.

Low cost

It is an incontestable fact that the emergence of low-cost airlines has overturned or overturned the traditional models of transport in the tourism sector managed essentially by TCO, which had and still continue to have a certain control of this area through of its own airlines, as part of the comprehensive customer service chain. These transported some 1,300 million passengers in 2018, which is equivalent to approximately 31% of the total scheduled passengers worldwide

In this sense, however, we must make it clear that the lowering of prices, in certain cases, has touched unsuspected limits, by cutting maintenance and operating costs that have even put the safety of the plane at risk. This undoubtedly reduces the quality of the service to spartan levels, which does not imply that this goes against maintaining reasonable minimums such as, among others, the cleaning services of the plane.

This reduction is directly attentive to the quality of service in the service, which is turning flying into a vulgar means of transport and bordering on the shabby. This obsession with offering lower prices and gaining market share has led to possible grotesque situations as proposals in which the possibility that the passenger would go standing instead of sitting has been raised.

Since the low cost is a logical market response, efforts will have to be made to harmonize this lowering with a service that maintains those minimums of quality that deserves the dignity of the traveler, no matter how cheap the cost of the ticket. There is much to be done there. Even a hamburger has to maintain specific parameters of dignity, quality, and presentation.

Undoubtedly, the low-cost phenomenon should be investigated from academic disciplines as it enters fully into the field of new patterns of human behavior. Although the phenomenon faces one more step towards personalization and authenticity in the stake, it is still a poorly regulated option which can endanger its viability in some cases due to the apparently precarious credibility that the contracted service can offer.

Collaborative tourism

In the introduction we have talked about collaborative tourism as a new universe based fundamentally on the possibility of sharing vacation experiences. Its potential is simply exponential as it is already a reality of important significance where the role of social networks has been decisive and undoubtedly a trigger and in turn catalyst of that reality.

Treated as a disruptive phenomenon, it is more than just a new modality within the scope of segmentation. It is a leap forward and a clear evolution of the model.

A study by the National Market and Competition Commission (CNMC) of March 2016 in this regard, states that:

"The collaborative economy constitutes an innovative phenomenon of global and transversal scope that is generating important structural changes in the functioning of the markets and that affects, among others and directly, tourism and specifically transport and accommodation."

We cannot agree more with his statement that the global nature of the collaborative economy is largely due to the very causes that have driven it. Undoubtedly, the important development of telecommunications and the expansion of mobile technology have generated a significant reduction in costs in favor of the consumer.

On the other hand, the appearance of reputation systems that provide relevant information to users and substantially reduce the problems of asymmetric information in the market have also been decisive.

The rise of the collaborative economy is also explained by circumstances such as the economic crisis and the development of alternative channels in the financial market at the same time that a change is taking place in the consumer culture more focused on access to services at the same time as there is a greater awareness in individuals for environmental issues and those related to sustainability.

The document to which we refer makes a definition of the collaborative economy based on the following arguments:

“It encompasses a heterogeneous and rapidly changing set of modes of production and consumption whereby agents share underutilized assets, goods or services in an innovative way, in exchange or not for a monetary value, making use of digital social platforms and, in particular, from Internet. Many of the economic activities enhanced by the disruptive phenomenon of the collaborative economy already existed previously.

They were historically based on the exchange of goods and services between equals by gift, barter or including a monetary consideration. In recent years, in an accelerated way, the innovation of information technologies, the expansion of the Internet, the generalization of mobile devices with geolocation and broadband data exchange, and the appearance of digital ecosystems, proprietary or open, with new platforms and applications, it is facilitating the development of these new models of access to goods and the provision of services based on sharing.

The exchange of goods and services between consumers and / or companies in this new form of economy is benefiting users and, simultaneously, influencing and affecting traditional sectors of economic activity, consumption, production, and financing.

The collaborative economy and tourism are the order of the day, and it has been the main topic in the article published in the Topic of the Month dedicated to tourism of Economic Alternatives¹. In this article, Ariadna Trillas (2014) raises reflections that we believe are of interest to take into consideration given the force with which this new modality is entering the tourism consumer market. We agree with Trillas that these new guidelines correspond to the evolution of the demand for tourist services where consumers are inclined towards new models beyond the traditional ones.

The truth is that the collaborative economy goes beyond what we traditionally know based on the philosophy of sharing and exchanging goods and services, which allows monetizing scenarios and expendable assets through savings to put them in value what is within Areas such as tourism are clearly cheaper in terms of cost.

Below we include an infographic that Trillas inserts in the article where he graphically portrays the transversality and diversity of alternatives offered by the model:

¹ Alternativas Económicas is an associated work cooperative whose main objective is to publish the magazine Alternativas Económicas, monthly and dedicated to economic dissemination. The company is made up of journalists with long experience in El País, Público and El Periódico de Catalunya, and professionals from different sectors, including the social economy.



Source: Alternativas Economicas

Trillas talks about how the experience can start in *Wikitravel*¹ (a specific Wikipedia made with contributions from travelers), which already leads to forgetting the old guides in a corner. You can continue on WeSwap, which allows you to exchange currencies between individuals, and it is cheaper than at the bank or at the airport.

As an example, he states that if you leave for a week, why pay a fortune in the airport parking lot. FlightCar is a service for which your car can be rented by others while you are not using it, and they return it to you clean and without having to pay. If you don't have a car, you can share a ride with SocialCar. So, no bus or taxi. Are you traveling by rail? In Compartetren you can get discounts of 60% if you get together with others on the AVE.

He even talks about the peculiarity of planting your tent in someone else's garden (Campinmygarden.com). He says that from now on the hotel has become dispensable depending on how you want to travel. Even the traditional tour guides who have been the authentic hosts of the destination, are touched by Vayab or Trip4Real, in which a local creates the plan you want (although they can also offer their services in this way). As for restaurants, he says that you don't even have to

¹ WIKITRAVEL. Un proyecto dedicado a crear una guía de viajes global, gratis, completa, actualizada, y confiable que recientemente ha superado en sus diversas versiones las 10.000 guías y artículos, escritos y editados por Wikiviajantes procedentes de todos los rincones del globo.

go through a restaurant because at Eatwith, you can go to dinner at a local citizen's house and meet people.

According to José Luis Zoreda, Executive Vice President of Exceltur, a Spanish organization that groups together hoteliers, transporters, travel agencies and restaurateurs, confesses: "The speed at which the phenomenon is growing has taken us by surprise, and we follow it with grave concern." Zoreda says that what irritates conventional operators the most is the very concept of the sharing economy:

"It is misleading. It arouses sympathy, a first positive reaction, but behind it there are people who benefit at the cost of competing without playing by the same rules, and that can be considered unfair or even unfair."

It refers to the fact that, between the citizen who offers a service and the one who takes it, there is usually an intermediary who de facto operates like any company, with a profit motive, and who is financed with transaction fees.

John Kester, director of the Program for Trends in Tourism Markets at the World Tourism Organization (UNWTO) admits the existence of "certain legal loopholes, which can be solved", and advises that the debate focus on "what's new". Wasn't staying with a friend or relative the first way to go on vacation? Weren't there already hitchhiking centers operating in the Netherlands forty years ago to connect travelers? Isn't it part of the DNA of the Austrian tourism sector that whoever owns a house in the mountains rents beds? Not to mention Bed & Breakfasts in the UK.

Along the same lines, we could affirm that the first tourists who arrived in the Balearic Islands in a structured way, was at the beginning of the 20th century and they say that they did so staying in the house that the Consul of the United Kingdom had in Port de Pollença, whose mission was to attend and to supply the British Mediterranean fleet that was calling at that time in the Bay of Pollença with some assiduity. The Consul frequently had British "guests" staying at his home. It is therefore not something so new.

Juan Ayala in the Diario del Viajero in April 2015 affirms that in the United States, the latest is Pillow, the Airbnb intermediary that pays for your apartment even if no one has booked it. That is one of Pillow's options, but what this less than one-year-old startup offers is not here, which is placed between tenants and homeowners to make things much easier for the latter. The goal is something like "don't worry about your apartment, we will rent it to you the best possible through the Airbnb, VRBO or HomeAway platforms."

He returns on the subject of Pillow stating that if the idea of Airbnb is great, what happens when we are away from home for a long time, or we live very far from the apartment that we rent with Airbnb? Then Pillow appears, which will take care of cleaning, changing guests, keys, repairs, in short, everything that might require our attention. Gloss the article on the founder of Pillow, Sean Conway, who came up with the idea when he sold his previous startup and was traveling the world for a few months. Then he saw the downsides of being out and renting his properties on Airbnb.

David Mora in 2011 affirmed that in recent times we read a lot about new ways of doing tourism. Some can be called new forms of tourism, while others are old ways to enjoy leisure time, but with a striking name. Basically, it is about enjoying the vacation time at home, making trips or excursions but without sleeping outside the home. According to some consumption statistics in the US market, it seems that this trend is on the rise, although there is no specific data for Europe yet.

He continues to affirm that the only way that Spanish destinations would have to take advantage of this trend is to analyze well the behavior and needs of travelers to, from there, capture their interest

and try to make the most of their presence with specific products that increase your level of spending. Guided tours, gastronomic days, discounts in shops, street entertainment. There are many ways to energize destinations, engage hikers, and try to get them to spend.

This trend is counting on a very active online community that has already reached one million members. In this community, members can search and request to stay in houses or rooms of other members, among any of the 69,000 cities already registered.

The advantage is that the community forces the host to pay nothing. Mora says that in addition, when you stay at the home of a resident of the city, you have the option of visiting said town by the hand of a person who knows it from within, in line with the work that the people of *Trourist* (an tourism alternative) have been developing. Mora affirms that at HomeAway, leader of the segment, they make it very clear; "By booking directly with the owner, they can find accommodation for their holidays up to 50% cheaper on average than a hotel reservation."

HomeAway offers a portal where you can search for properties by type, location, price, etc. as well as opinions of other travelers, in the best Trip Advisor style. In addition, HomeAway does not charge anything to the person who wishes to rent but receives a commission from the owner. The presentation of the properties is impeccable, neat, and well documented.

It refers to glamping. It is an evolution of camping and caravanning, in which tents or caravans are equipped with all kinds of luxuries and are located in paradisiacal and exotic places. It's like staying in a five-star hotel but mobile and always with the best views.

With all this, there has already been a clear reaction from travel groups such as B The Travel Brand, a travel subsidiary of Grupo Barceló, which, faced with this alternative, is already proposing to enter the business in a structured way, launching in mid-February 2016 the new Wáy brand with its own website specialized in the youth or millennial segment to respond to the demand from the new collaborative platforms. The new brand of B The Travel Brand (Barcelo) will have different types of products as we list below:

- Static products for groups with which the entire experience is planned from start to finish, such as end-of-year trips to the Caribbean.
- Dynamic products for groups or individuals open and customizable, which will be offered through its web platform.
- Premium products such as the Yacht Xperience, a week on a sailboat with your friends accompanied by a fleet of sailboats, which will sail together around Ibiza and Formentera.
- Wáy Day, packages of experiences of a single day or packages of four or five musical events that are celebrated in different cities of Spain”.

The truth is that the collaborative economy and new platforms are an innovative phenomenon of a transversal nature that is rapidly generating structural changes in the operation of many markets.

The new platforms have emerged from the confluence of economic and social technological factors with the aim of using idle resources in a relationship of trust and exchange in a global economy.

Abel Matutes, President of the Tourism Board, and of the Matutes Group, when asked about the concern of tourism companies in relation to the business models generated by the so-called collaborative economy (Hosteltur, May 21, 2016) comments:

“You cannot put doors to the field and technological advances revolutionize all sectors. In the case of this so-called collaborative economy, what you have to do is regulate it, that the rules of the game are the same for everyone. Whatever it is to exercise that activity, it is welcome, but you have to follow those rules that the rest of us follow. It is no longer just that they make unfair competition, but that they have no control. In addition, they may be charging the prestige of the Spain Brand, by not having tourism or labor inspectors, by not monitoring the class of service, the class of clients who use their services, they may even be committing a crime”.

In sum, the collaborative economy is configured as an unstoppable and inevitable economic, social, and technological phenomenon that individuals, operators, and public administrations must understand and incorporate into their respective strategies to fully take advantage of the benefits derived from it.

There is much to talk about, reflect and regulate about this new phenomenon that is in its infancy. It is not only about a new modality that reduces costs, but also about a new culture of leisure, where the consumer himself risks to the maximum in order to step on the ground and get closer to reality due to that innate concern that curiosity supposes. mother of human knowledge.

We are therefore facing an opportunity, a new source of innovation, productivity, dynamism, and economic growth, so an inefficient regulation should not impede its development and use by all.

García Vega in the newspaper El País, June 21, 2014, and in relation to the collaborative economy, talks about sharing instead of owning:

“The sharing economy wants to change the world. It raises a revolution embraced by new technologies. The Massachusetts Institute of Technology (MIT) calculates a potential of 110,000 million dollars (82,000 million euros). Today it is around 26,000 million. And those who participate in a personal capacity in this system based on exchanging and sharing goods and services through electronic platforms are pocketing, according to Forbes magazine, more than 3,500 million dollars (2,580 million euros)”.

He quotes Thomas Friedman, a columnist for The New York Times who argues that the sharing economy *“creates new ways of entrepreneurship and also a new concept of property”* and affirms, perhaps, there lies the true revolution. He continues commenting that since the mists of time, the sense of possession has been inherent in the human being; However, something begins to change, and he quotes the investor in new businesses Rodolfo Carpentier who states:

“We have gone from a world in which there is plenty of everything to another in which the majority cannot enjoy what this century has to offer unless it is by sharing it. Who cannot have, is satisfied with trying? This is what makes this movement unstoppable”.

CONCLUSION

History refers us to the importance of being open to knowledge and especially geographical knowledge as well as that of other realities as well as the flow and contrast of ideas as a contribution to the intellectual development of individuals, which undoubtedly makes the trip an invaluable learning catalyst.

Henryk HANDSZUH

THE ROLE OF INTERNATIONAL ORGANIZATIONS IN THE POST-PANDEMIC RECOVERY OF TOURISM

Abstract

Among the impressive number of international organizations around tourism, by name or coverage, at governmental and non-governmental level, UNWTO, the UN central agency for tourism, can be helpful in rescuing tourism from its present debacle caused by the COVID-19 pandemics and play a prominent role. However, the wish to go back to business as usual, and continue to grow, must be now measured against the overlapping and self-feeding crises which have challenged tourism for quite a time. So, we have to go back to the United Nations Agenda 2030 for Sustainable Development with its 17 Sustainable Development Goals (SDGs) as well as the UNWTO's Global Code of Ethics for Tourism, to imagine how to find constructive solutions for the future.

Keywords: International organizations, UNWTO, post-pandemic tourism, Sustainable Development Goals (SDGs), Global Code of Ethics for Tourism, predatory consumption, free versus fair trade

Résumé

Parmi le nombre impressionnant d'organisations internationales dans le domaine du tourisme, par leur nom ou leur couverture, aux niveaux gouvernemental et non gouvernemental, l'OMT, agence des Nations Unies pour le tourisme, peut être utile pour sauver ce secteur de la débâcle actuelle causée par les pandémies de COVID-19 et jouer un rôle de premier plan. Cependant, le souhait de revenir au statu quo et de continuer à croître doit maintenant être mesuré par rapport aux crises qui se chevauchent et s'auto-alimentent et qui ont défié le tourisme pendant un certain temps. Nous devons donc revenir à l'Agenda 2030 des Nations Unies pour le développement durable avec ses 17 objectifs de développement durable (ODD) ainsi qu'au Code mondial d'éthique du tourisme de l'OMT, pour imaginer comment trouver des solutions constructives pour l'avenir.

Mots-clés : Organisations internationales, OMT, tourisme postpandémique, 17 objectifs de développement durable (ODD), Code mondial d'éthique du tourisme, consommation prédatrice, commerce libre versus commerce équitable

Biography: Henryk Handszuh, Former Director, Tourism Market Department - World Tourism Organization (UNWTO) and Lecturer at Université de la Méditerranée Aix Marseille - CEDERS, Katowice School of Economics, Cracow Academy and Vistula University in Warsaw. henryk.handszuh@gmail.com

INTRODUCTION

There are in place an impressive number of international organizations around tourism, by name or coverage, at governmental and non-governmental level. Their power, capacity and ability of action depend on their aims, ideology, public perception, stakeholders, membership, and outreach, as well as the instruments and mechanisms of implementation and enforcement of their decisions and recommendations. Such instruments and mechanisms are not imposed from outside but are made available to them from within – by their own members.

When it comes to intergovernmental organizations, the question is about sovereignty and exclusive or shared competence over determined issues at State level. This is particularly the case of the European Union, the most powerful organization for tourism at regional level. When taking into account the factor of power, we should start (and perhaps stop) our sketchy analysis at the doorstep of eminent intergovernmental organizations and bodies holding stakes in tourism, notably those existing in the United Nations system (e.g., UNEP, UNCTAD, UNESCO, ILO, WHO, FAO, UNWTO), as well as WTO, IMF, OECD and especially the European Union (EU) - a supranational organization of sovereign states which has established a legal order different from international law.

The question is whether international organizations – at least some of them – can be helpful in rescuing tourism from its present debacle caused by the COVID-19 pandemics (and “infodemics”). In some (limited) respects the situation can be compared to the one following the financial crisis of 2008 which also seriously affected – although mildly if compared to the 2020 disaster- “international tourist arrivals” reported by the World Tourism Organization.

At that time the International Monetary Fund, and especially the European Central Bank (“quantitative easing”), were helpful to favour the economy and some economic sectors. During the present pandemics the tourism sector at large (i.e., including the hospitality and transport sectors) was mostly hit. It was due not to the shortage of funds (or purchasing power) by those who could afford spending on travel and tourism services, but to their inability to exercise free movement, of people at large, and consumers in particular, on which the tourism sector depends.

Now it is to be expected that as soon as the barriers to movement and fear of mobility disappear, with the help of international organizations or not, tourism will immediately be back on its previous track. In this respect no intergovernmental organization can be helpful at the moment, except for the European Union perhaps on behalf of its member States, possibly in cooperation with the World Health Organization. The experience, so far, in managing the crisis, has been disappointing, but it may improve.

However, the wish to go back to business as usual, and continue to grow, must be now measured against the five overlapping and self-feeding crises which have challenged tourism for quite a time. These are, in their random order: ecological, economic, identarian, sanitary of course and referenced to democratic legitimacy of the whole economic system. As a matter of fact, the sanitary crisis of COVID-19 has just exasperated the underlining crisis of consumptive predatory tourism in sight, irrespective of the continuous, “robust” and apparently well-received increase of international tourist arrivals until 2019. It brought with it increasing carbon print, impoverishment and depletion of natural resources, acculturation, and social injustice.

As these crises are inter-related, the COVID-19 katharsis offers therefore a historical opportunity to courageously deal with all these ills in a concerted manner by both individuals or civil society and the international community - in our case represented by international organizations. It sounds utopian, but if it is not done, the world will turn dystopian. The recipe for a utopian, but also constructive solution to the problem, is contained in the United Nations *Agenda 2030 for Sustainable Development*. It adds to the World’s Climate Action Plan adopted by the United Nations in the same year

2015. Among a variety of goals, the Agenda pleads to “Ensure sustainable consumption and production patterns” (goal 12). It appears as the Agenda overriding principle and imperative. The Agenda also asks to “Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages” (goal 3); to “Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all (goal 8) and to “Reduce inequality within and among countries (goal 10). Each goal, and many others, is of interest to tourism. Tourism is to be found everywhere, it is part of the problem, but it can also be part of the solution, hand in hand with other human activities engaging consumption and production, and from which it cannot be separated. Tourism can be brought down to consumption and production.

Irrespective of other definitions, tourism, in its broad or narrow sense, should be understood as human consumption, whether individual or collective, away from domicile (“outside people’s usual place of residence”), whether in the traveller’s home country (domestic tourism, “staycation”) or abroad (international tourism), to which respond the production and supply of goods and services, aimed to satisfy his or her consumer needs and wants – goods to be effectively consumed or wasted.

When talking of tourism, we should therefore address both demand and supply where action is needed to deal with its critical aspects and expressions.

When we say: “tourism in its broad sense”, on the demand side, we mean all travel, mobility, or movements of persons. The latter term was promoted by Mr. Robert C. Lonati, the historical leader (secretary-general) of the World Tourism Organization. That was towards the end of his tenure (1985). The COVID-19 pandemic has clearly and painfully shown that movements or mobility of human beings, for whatever purpose, are not only an effective expression of their personal freedom, but also indispensable and essential for any living and life (as is the case of all organic creatures). On the other hand, the crisis has also shown that irresponsible, or unprotected movement or mobility carries a risk for life. Clever humans, if they really mean it, can protect themselves better than other creatures.

When we say, “tourism in its narrow sense”, we mean non-essential mobility or non-obligated travel to consume away from domicile for adventure and sightseeing, cultural experience, and education, visiting family and friends, for leisure or pleasure. These may be desired forms of individual freedom to choose from. This notion represents a popular understanding of tourism. Whether non-essential or non-obligated, the pandemic crisis has nevertheless shown that this type of tourism already appears as a standard, almost essential part of lifestyles of great demand in well-to-do segments of society, especially western society of the North. And whatever scope of tourism we choose, broad or narrow, it requires similar generic goods and facilities to satisfy the consumption needs of those on the move. Tourism is about how people travel, where they are accommodated for overnight and meetings, where and what they eat, what they enjoy, what they shop and bring home. It therefore appears that tourism is a concept where mobility, consumption, and production meet, complement one another and make a whole, and that tourism carries a significant environmental, social, and economic importance.

Although Agenda 2030 takes note of tourism (in its narrow sense) only in passing, namely with reference to said goals 8, 12 and also 14 (the latter regarding “the oceans, seas and marine resources”) to which it ascribes only three respective targets (out of 169 for 17 goals), the issues pertaining to tourism can be identified under the majority of the Agenda items. Agenda 2030 should therefore be looked upon as a guiding instrument in the post-pandemic recovery of tourism, more so as it calls for a concerted action and partnership of international organizations, actually within the United Nations system, in the Agenda implementation, as put forward under Goal 17. For the time being the World Tourism Organization has joined this work in reviewing progress on Goal 12 by means of statistics.

It continues its observatory and work on measuring the economic impact of tourism by means of the *Tourism Satellite Account* (TSA). It has also established and launched an international debate on

The Statistical Framework for Measuring the Sustainability of Tourism (SF-MST). The latter is done in partnership with the United Nations Environment Programme (UNEP), being “the leading global environmental authority that sets the global environmental agenda, promotes the coherent implementation of the environmental dimension of sustainable development within the United Nations system, and serves as an authoritative advocate for the global environment”. In the past, well before the adoption of Agenda 2030, UNWTO produced a whole series of guides and recommendations regarding sustainable, non-consumptive tourism (*Sustainable Tourism Development: Guide for Local Planners, 1993; Sustainable Development of Ecotourism. A Compilation of Good Practices, 2001; Indicadores del desarrollo sostenible para los destinos turísticos, 2005; Cambio climático y turismo. Responder a los retos mundiales, 2008; Practical Guide for the Development of Biodiversity-based Tourism Products, 2011*). These could have given rise to systematic reporting on compliance with said practices and indications among member States. This can still be done, now in the framework of Agenda 2030.

Aiming at sustainable consumption and production underpins the battle against climate warming. In February 2021, UNEP made public a more detailed guide on how to proceed in practical terms (*Making Peace with Nature. A scientific blueprint to tackle the climate, biodiversity, and pollution emergencies*). It was introduced in Nairobi by the UN Secretary General António Guterres. UNEP Executive Director remarked that “*Loss of biodiversity and ecosystem integrity, together with climate change and pollution will undermine our efforts on 80 per cent of assessed SDG Targets, making it even more difficult to report progress on poverty reduction, hunger, health, water, cities and climate*”. Tourism is not necessarily brought out in this guide. Apparently, there was no need for that, because tourism can be found everywhere, alongside other productive sectors. Redirecting economy and tourism requires adequate investments, as well as public and private funding. The latest UNEP report of May 2021 *State of Finance for Nature* is another guide to this effect. It comes on top of earlier initiatives of UNEP in this respect, also coming from the International Finance Corporation (*IFC Performance Standards, Equator Principles Financial Institutions*) and UNCTAD.

Agenda 2030 augurs a systemic and systematic shift in all sectors and at all levels towards overall sustainability (environmental, social and economic). This may be a gradual process, a result of public-private-civil society partnership where governments, representing their countries in the system of the United Nations, cannot forgo their responsibilities and commitments before their countries` citizens. The global world of the United Nations is still far from reaching a critical mass of firm commitments and actions on the road to sustainability, in tourism and in any other area. The best positioned and committed appear to be the member States of the European Union with its *Climate Action*, of which a *European Green Deal*. EU claims to be a world leader in this area “by example” in “using diplomacy, trade and development cooperation to advance climate action” and “setting standards for sustainable growth across global value chains”. In a way, the *European Green Deal* follows on *A Global Green New Deal*, also produced for UNEP by the University of Wyoming in 2009.

At world level, if seen from a historical perspective, disproportionate responsibility for tourism has been attributed to the World Tourism Organization (UNWTO), the smallest UN specialized agency (as of 2003). Disproportionate in the sense that its human, financial and political resources are far from being adequate, so as to play “a central and decisive role in world tourism” which has been claimed since its establishment in 1975, when it coincided with new waves of liberalism and globalization in world economy, leading to consumerism embracing tourism as well. In the post-pandemic recovery of tourism this UN body can nevertheless aspire to play its expected role through reviewing and strengthening cooperation with other UN-related bodies holding specific stakes in world tourism where it comes to movement of people, consumption, and production. In so doing, it could also re-interpret and enhance its statutory aims pledging “the promotion and development of tourism with a view to contributing to economic development, international understanding, peace, prosperity, and universal respect for, and observance of, human rights and fundamental freedoms...”, also to “pay particular attention to the interests of the developing countries in the field of tourism”.

Under the last item, the work is to be done in cooperation with the World Trade Organization which has not delivered so far on its promise on “taking particular account of (their) serious difficulty in view of their special economic situation and their development, trade and financial needs” (*General Agreement on Trade in Services*, Preamble and art. 4). There is a standing challenge of free versus fair trade and a serious problem of leakages in these countries (especially LDCs) which seriously undermine their modest earnings from international tourism. In addition to UNWTO, this could be dealt with by WTO in cooperation with UNCTAD and perhaps FAO, possibly by establishing a compensation fund managed by the International Monetary Fund or the World Bank. Cooperation with ILO is also needed to promote labour rights in the tourism sector, in particular basing on the ILO convention of 1991 on working conditions in the hospitality sector.

Under the health chapter, the need may arise to review and entirely re-draft the *International Health Regulations* (2005) of the World Health Organization, dealing with “public health emergencies of international concern” and hence with international travel.

With respect to the challenge of acculturation and the identarian crisis, work is to be done with UNESCO, to be based on its conventions on cultural and natural heritage (1972), the intangible cultural heritage (2003) and cultural expressions (2005). With respect to fair access and justice in tourism, UNWTO could liaise and cooperate with the International Social Tourism Organisation (ISTO), the former BITS (non-governmental), also supported in its actions by the European Union, so as to strengthen its member States’ government support to accessible, responsible and sustainable tourism. With respect to tourism policies, UNWTO should work with the European Union and OECD.

Before anything else, there is impressive and outstanding work to be done on the follow-up to UNWTO’s *Global Code of Ethics for Tourism* (to become an international convention if entering into force), acknowledged by the United Nations already in 2001. It appears that this document covers most of the issues featuring on Agenda 2030 with respect to tourism.

Peter SHACKLEFORD

**TOURISM AND GOVERNANCE:
ROBERT LONATI, THE CONSTRUCTION OF AN IN-
TERNATIONAL AGENCY**

A Policy Paper

Abstract

This is the story of a man who, single-handed, transformed a modest non-governmental body into a universal inter-governmental organization with a worldwide membership. The IUOTO can trace its existence from May 1925 when - at the initiative of The Netherlands - a Union was created to promote international cooperation between governments concerning travel and tourism. The main focus was to facilitate the circulation of tourism propaganda; to collect and publish statistics of tourism; to reduce frontier formalities and abolish visas; and, to promote cooperation between national tourism administrations. Like other international organizations such as the ILO, UNESCO, WHO, ITO, WMO etc., IUOTO was destined to promote peaceful understanding between countries in carrying out its mandate. Its successor, the UNWTO, would nonetheless remain a small organization though with a weighty mandate.

Keywords: UNWTO, IUOTO, Robert Lonati, tourism governance, international tourism cooperation

Résumé

Voici l'histoire d'un homme qui, à lui seul, a transformé un modeste organisme non gouvernemental en une organisation intergouvernementale universelle. On peut retracer l'existence de l'UIOOT à partir de mai 1925 lorsque - à l'initiative des Pays-Bas - une Union a été créée pour promouvoir la coopération internationale entre les gouvernements en matière de voyages et de tourisme. L'objectif principal était de faciliter la circulation de la propagande touristique ; recueillir et publier des statistiques sur le tourisme ; réduire les formalités aux frontières et supprimer les visas ; et de promouvoir la coopération entre les administrations nationales du tourisme. Comme d'autres organisations internationales telles que l'OIT, l'UNESCO, l'OMS, l'UIT, l'OMM, etc., l'UIOOT était destinée à promouvoir une entente pacifique entre les pays dans l'accomplissement de son mandat. L'OMT, son successeur, resterait néanmoins une petite organisation, mais avec un mandat important.

Mots-clés : OMT, UIOOT, Robert Lonati, gouvernance du tourisme, coopération internationale en matière de tourisme

Biography: Peter Shackleford has dedicated his entire career to the World Tourism Organization and was one of its senior officials and advisors. (pshacklefordm@gmail.com) / Peter Shackleford a dédié toute sa carrière à l'Organisation mondiale du tourisme et fut un de ses principaux fonctionnaires, puis conseillers. (pshacklefordm@gmail.com)

INTRODUCTION

In January 1952, the International Union of Official Travel Organizations (IUOTO), predecessor of UNWTO, recruited a certain Robert C. Lonati to take charge of the Union's information and publications department on a part-time basis. Lonati hailed from Nice, France, where he was born on 2 June 1918. His main employment had been with the French News Agency, which he had joined in 1946 as an editor, being assigned first to Rome and then to Geneva where he became a specialist in relation to international affairs and the United Nations. Lonati's skills were various: he had studied mathematics and law and had a keen vocation for athletics.

IUOTO was at that time located in rather cramped premises on the Rue Pécolat in Geneva but would, in April 1956, move to new offices close to the Palais des Nations. The "Centre International" as it was called, offered space exclusively for non-governmental organizations (NGOs) authorized by the Swiss authorities. Therefore, IUOTO's neighbors were also NGOs, sometimes with just a single office. A Post-Office, a branch of the Swiss Bank Corporation (now UBS), a restaurant and a newspaper kiosk made the venue practical and convenient. With large picture windows, the Centre International reflected the rather austere style of contemporary architecture.

Robert Lonati's mandate was to create several IUOTO publications, including "Travel Abroad-Frontier Formalities" (a joint venture with UNESCO) and a house magazine "World Travel – Tourisme Mondial" of which he was Editor-in-Chief.

At this time, the Union was experiencing a healthy increase in its membership. There were two kinds of Members: Full and Associate. Full Members were countries (representing national tourism administrations) while Associates were bodies (often international) with a strong interest in travel and tourism.

Although IUOTO's inception dated only from 1947, it had become quite a complex institution by the time of Lonati's recruitment. There was of course an Executive Committee composed of Full Members which met frequently between the annual sessions of the General Assembly and guided the Union's onward direction. Then there were Substantive Commissions addressing Travel Plant, Travel Research, Elimination of Travel Barriers and Travel Development. There were Regional Travel Commissions for Africa, the Americas, Europe, Middle East, Pacific and East Asia, and South Asia. There was a Sub-Committee on Finance. There were also two Auditors (from IUOTO member countries). And there was an International Travel Research Institute (ITRI), originally based in Paris. Finally, there was a President (elected for one year from among the member national administrations) as well as two Vice-Presidents and a Past President.

It was towards the end of 1956 that the IUOTO Executive Committee became increasingly disenchanted with its then Secretary-General, Mr. François Morin (France), whose appointment had been approved in December 1948 and who had served the Union since. The cash-in-hand situation of the IUOTO faced certain difficulties which necessitated the opening of a loan from the Swiss Bank Corporation (SBS). A reduction in staff would also be necessary. The Executive Committee held various "private meetings" at its Vienna venue in October 1956 and arrived at the unanimous conclusion that Mr. Morin's contract should be revoked. The IUOTO President, the Portuguese Dr. Jorge Felner da Costa, informed the Secretary-General of its decision and, at its 49th meeting at Geneva in May 1957, the Committee confirmed the termination of his contract.

Robert C Lonati was chosen to serve as Acting Secretary-General until the General Assembly could reach a decision on this matter. His salary would be set at 1500 Swiss francs whereas his

predecessor had enjoyed 2670 Swiss francs as his annual remuneration. “A clerk’s salary for an international economist” quipped the US delegate, Mr. E.E. Schnellbacher, Director, Office of Trade Promotion.

Lonati was already well aware of the Union’s problems and promptly set out to address them. He eased the pressure of work at IUOTO’s modest Secretariat which also underwent a restructuring. He prepared guidance for the holding of annual Assemblies away from the Geneva headquarters and which depended on the generosity and willingness of the Members concerned. Draft Staff Rules were prepared and submitted to the President for approval. So as to make IUOTO better known, Lonati launched a competition for an emblem. He also invited Members to send characteristic objects of their country to the Secretariat so as to enliven the rather austere offices of the Centre International. (Later, his staff would comment that his office was beginning to look like an Antiques shop).

Respecting “World Travel – Tourisme Mondial”, Lonati convinced Members to take it in turn to include paid advertising for their country in this house magazine. He also made every effort to produce a lively and interesting journal. For example, the May-June issue of 1958 included articles on: tourism research; international classification of motor coaches; the promising future of Pacific Area travel; the constitution and activities of official travel organizations; and state aid to the hotel industry. A following issue would address all aspects of the perennial question of tourism facilitation. The Paris based and loss-making ITRI was merged into the Geneva Secretariat and disappeared.

Respecting the six IUOTO Regional Commissions, Lonati sensibly aimed to enhance cooperation with existing regional bodies: in Europe with the European Travel Commission founded in 1948, in the Americas with the Inter-American Travel Congress founded in 1939 and with the Pacific Area Travel Association founded in 1953.

The IUOTO Statutes had been amended frequently since the Union’s conception, reflecting both the concerns of Members and the growth of tourism (which was at this time increasing by 10% per annum). Lonati also participated in this important task which led to the adoption, in October 1958, of a new set of Aims (Article 3 of the Statutes) and which read as follows:

The aims of the Union shall be to facilitate international tourist exchanges in order to develop the tourist economy of member countries and to increase friendly social and cultural relations between nations.

To achieve these objectives the Union shall:

- 1. Strive against all hindrances to the free international movement of persons*
- 2. Ensure a closer collaboration between its members for the elimination of all obstacles to the development of international travel*
- 3. Endeavor to present a united front by all members on all problems created through the desired expansion of the tourist industry*
- 4. Promote the interchange between members of all information and literature likely to help them in their tasks*
- 5. Cooperate with the **United Nations** and other international organizations whose aims are the accomplishment of the United Nations’ objectives.*

It is interesting to recall that not only were Members interested in changing the Statutes but that they also discussed the Union’s name. In the course of their deliberations: “World Tourism Organization” and “Organisation Mondiale du Tourisme” were titles considered favorably but not adopted.

IUOTO’s membership was increasing at this time quite rapidly. By October 1958, it could count on sixty-five Full members. There were 8 in the African Travel Commission, 7 in the Middle East Travel Commission, 27 in the Regional Commission for Tourism in Europe, 12 in the Regional Travel

Commission for Pacific and East Asia, 3 in the South Asian Travel Commission and 8 in the Regional Travel Commission for the Americas.

Not all applications for membership were successful, however. Some dependent territories were advised that they should seek to join as “Associate” rather than “Full” members. Also, Formosa was admitted as a Full Member before the People’s Republic of China could apply while the Federal Republic of Germany was deemed to represent all of Germany, thus excluding the candidature of the German Democratic Republic. Evidently, these applications led to lengthy discussions in which the delegates of the USA and the USSR, among others, played active but courteous roles.

The IUOTO Executive Committee now decided on 22 May 1957 to hold an international competition to replace Secretary-General François Morin. Robert Lonati would continue to serve as an Acting Secretary-General. However six months later - in November 1957 - the President of the Executive Committee and other Committee members took a different view. Dr. Jorge Felner da Costa (Portugal) observed that: *“it was unnecessary to elaborate on Mr. Lonati’s significant contribution to the Union’s work, his intelligence, capacity for sustained effort and tact”*. For the United Kingdom (which had originally supported Morin) Mr. J G Bridges concluded that: *“...the Union could not be better served than by a man of his integrity and competence. Robert Lonati had the additional virtue, which was rare enough, of carrying out work without undue expenditure.”* For Belgium, Mr. Arthur Haulot recalled that: *“The previous May the Committee had been faced with an absolutely catastrophic situation with the Union in complete confusion and losing ground because of the deficiencies of Mr. Morin - though he was on paper the perfect man for the job”*. Only Mr. Siegfried Bittel, from Switzerland, reminded Members that an international competition had been contemplated, though he admitted that Mr. Lonati: *“had done a good caretaker’s job”*.

Finally, the Committee decided to revoke its decision concerning an international competition. That motion having been carried by 7 votes to 2 with one abstention, the motion to appoint Robert Lonati as Secretary-General was carried by 10 votes in favour and one abstention.

So it was that, at the Twelfth International Congress and General Assembly of IUOTO hosted by the USA and held at Washington D.C. from 4 to 8 November 1957, Robert Camille Lonati was appointed to the post of Secretary-General. Aged 39, he would henceforth guide the destinies of the Union and its successor UNWTO continuously from 8 November 1957 to his death on 31 December 1985, a period of just over 28 years.

The Washington D.C. General Assembly was salient not only for having appointed Robert C. Lonati as its Secretary-General. It also paid particular attention to a “Report of the Commission on the Elimination of Travel Barriers” submitted by its Chairman Dr. P. Romani (Italy) and presented by Mr. Arthur Haulot (Belgium).

This led, at the Thirteenth International Congress and General Assembly of IUOTO held at Brussels in October 1958 to the adoption of a resolution in which it was decided: *“to request the Economic and Social Council of the United Nations to convene an International Diplomatic Conference on the subject of the facilitation of international travel and the removal or reduction of travel barriers”*.

This resolution proved to be a godsend for Robert Lonati. He initiated a widespread action among more than 57 international organizations (both intergovernmental and non-governmental) to enlist their support for the Brussels resolution at the Economic and Social Council. In the process, he made IUOTO more widely known and recognized. Two organizations, the Council of Europe and the Inter-Parliamentary Union, even proposed that they should undertake similar initiatives but were firmly discouraged by Lonati so as to avoid *“fruitless dissipation of available strength”*. (CE/54/4 page 2).

Now the Secretariat, in liaison with Som Chib - appointed as Chairman of the ad hoc committee charged with preparing a preliminary report for the United Nations - drew up a detailed questionnaire on travel facilitation. This was carried out in coordination with the United Nations European Centre based at Geneva.

It was evident that material means would be necessary to circulate and analyze the questionnaire. It would also involve lobbying with the United Nations which would require travel. The initiative was now known as the “International Conference on Travel Facilitation”. Lonati took the step to appoint an Assistant Secretary-General, Mr. Ashok Nair, who proved to be: “a most valuable collaborator”.

For the first time in the history of IUOTO, its General Assembly was held in the Pacific, at the invitation of the Republic of the Philippines. It took place in Manila in November 1959 and was attended by 236 delegates. At this time, the Chairman of the Executive Committee, Dr. Paul Bernecker (Austria), could warmly thank the members of the Union and the new Secretary-General who had “*accomplished a considerable task through making the preliminary contacts which had helped him to obtain a resolution from ECOSOC which promised well for the future conference which IUOTO would like to hold*” (CE/58/M page 23).

The Fifteenth General Assembly took place at Buenos Aires, Argentina, in November 1960. It was well attended and took place in a cordial atmosphere, though concern was expressed that international tourism in the southern hemisphere was lagging behind other regions. The IUOTO President was Mr. John G. Bridges (United Kingdom) who had travelled widely in South America and was fluent in Spanish. Like his Austrian predecessor, Bridges spoke very favorably of Robert Lonati during a Private Plenary Session of the Assembly: “*The Secretary-General has done a magnificent job during the past year, and I would like to pay tribute to him. The task of a Secretary-General is a difficult one, but Mr. Lonati possesses all the requisite qualities to carry it out. Indeed, maintaining unity amongst 70 Members belonging to every continent is not easy and the Secretary-General deserves praise for the manner in which he has fulfilled his duties. I also wish to assure the Secretary-General that the General Assembly has every confidence in him*” (C/15/CR).

In 1960, the IUOTO Secretariat prepared a draft questionnaire on travel barriers and submitted it to the United Nations. It was then approved and circulated in August to all the UN Member States. IUOTO also approached its official tourist organizations to ensure that replies were promptly completed. In the light of responses received, the IUOTO Secretariat prepared documentation for submission to the 31st session of ECOSOC.

In March 1961, Robert Lonati travelled to New York to attend the ECOSOC session and, in his words: “*to make certain of the attitude of each of the national delegations concerning the convening of an international conference on tourism*” (C/16/N page 4). The following main points were agreed: (a) to hold a technical rather than a diplomatic conference; (b) to establish a preparatory committee; and (c) to convene the conference itself in 1963.

There can be no doubt that the preparations for the conference enhanced Robert Lonati’s already remarkable diplomatic skills while bringing him into contact both with the highest echelons of the United Nations and with numerous non-governmental bodies. To the NGOs, IUOTO was another partner on an equal footing. To the United Nations, IUOTO appeared just as though it were an inter-governmental body, given the composition of its delegations. Moreover, access to senior UN officials such as Mr. Martin Hill, Assistant Under-Secretary for Economic and Social Affairs and Mr. W.R. Malinowski, Executive Secretary of ECOSOC, proved extremely valuable. Furthermore, Mr. H.H. Kelly – the US representative to IUOTO – was called upon by the United Nations as an adviser for the preparation of documentation for the conference. His knowledge of the limited resources of IUOTO made it possible for IUOTO’s viewpoints to be put forward more effectively.

Increasingly, the IUOTO Presidents and the Secretary-General would work together on the major issues facing the Union. This was of great value to the organization, given the intellectual capabilities and experience of those appointed to this high office. However, Mr. Arthur Haulot (Belgium) expressed a concern: *“What is currently inconvenient for the President was the shortness of his term of office. The structure would be much stronger if the Union had a President who could work for two years instead of one.*

A corollary to this issue was raised by Germany. Dr. Staks called for a searching examination of the periodicity of the General Assembly. He wondered why, given the proximity of Geneva to Munich, one-third of IUOTO’s European Members had not registered to attend.

The Sixteenth General Assembly did indeed take place at Munich, Germany, in October 1961 and provided a valuable opportunity to prepare for the forthcoming Conference. However, a vote was called by Denmark (Mr. Sven Acker) in the Executive Committee and by twelve votes to eight the Members Committee indicated their preference for *biennial* General Assemblies.

Back in 1957, the Portuguese President had observed that Robert Lonati had shown a capacity to perform the work of three. Now, in 1962, and with 82 Full Members and 45 Associates, Robert Lonati decided that it was time to share his concerns. He observed the following:

“I consider it my duty to call the attention of the Executive Committee to the fact that for two years the Secretariat has found itself placed in veritable shackles. This situation is not due to a question of personalities but to an insufficiency of means and to procedural shortcomings which prevent execution of projects which might appear ambitious but whose fulfilment was necessary to render its Members the services they were entitled to expect of it”. In short: “Our Secretariat must be at present the smallest of any international organization”.

The Munich General Assembly had appointed, on 24 October 1961, Dr. Tim O’ Driscoll (Ireland) as IUOTO President for a period that would run until 1963. He had an excellent background as a former diplomat, an outstanding chief executive of the Irish Tourist Board and a pioneering member of ICAO.

O’ Driscoll agreed with the Secretary-General respecting the “insufficiency of means”. He expressed the opinion that, thanks to the publicity that the “United Nations Conference on International Travel and Tourism” would bring, more resources would become available for the Union. *“In the beginning”*, continued O’ Driscoll, *“the Union was a sort of club and a great part of its activities, and its successes were due to the work of its Members. But now the situation had changed. The Union was a well-built organization, and it was necessary that the Secretary-General should be able to enjoy a larger freedom of action.”* There was no doubt, the President observed, that: *“Mr. Lonati enjoyed the confidence of all”*.

In 1962, IUOTO was celebrating its fifteen years of activity (1947-1962). The last IUOTO General Assembly before the “United Nations Conference on International Travel and Tourism” reconfirmed the organization’s itinerant nature. In November 1962, the 17th Assembly took place in Bangkok and was well attended.

What was it like to work with Robert C. Lonati? His colleagues recall that he had a remarkable capacity to inspire and to motivate his staff. He believed in punctuality and discipline but was always fair to his colleagues and offered a model of hard work, always being the last to leave the office. He was, however, the last to arrive in the morning, enjoying a full American breakfast at home after which he would work non-stop without interruption. He was also blessed with a wonderful sense of humor and was always ready to laugh at his own or other predicaments.

Less than a year before the International Conference was due to take place in Rome, informal news was received from New York according to which: “*certain members of the UN budget committee, concerned about the difficulties of the United Nations in budgetary matters, intended to propose the postponement of the Conference*” (Proceedings of the 17th General Assembly of the International Union of Official Travel Organizations, page 17). Robert Lonati reacted immediately, and the Executive Committee passed a resolution emphasizing that there should be no postponement of the 1963 conference. Indeed, it had taken the Union four years to prepare for the conference and at this stage a postponement would have been disastrous. The delegate for Yugoslavia, Ms. Milka Kufrin, and the Associate Member representing Air France emphasized the need for national delegations to include experts representing all sectors dealing with tourism. This was broadly agreed.

A large number of members attended the 70th meeting of IUOTO’s Executive Committee held in Paris in May 1963, just ahead of the Conference. The Commissioner of Tourism of France, Mr. J. Ravanel, noted that the United Nations had at last “recognized the importance of tourism in the economic life of the world”. Robert Lonati and delegates would be received at Matignon by the French Prime Minister, Mr. Georges Pompidou who had – in the 1940s – served as Deputy Commissioner of Tourism of France.

Following conversations in New York with the UN officials responsible for the Rome Conference, IUOTO President O’ Driscoll could report that the UN European Centre at Geneva would be entrusted with the organization of the event - a move that would greatly facilitate Robert Lonati’s task. The Italian Government would also contribute financially to the Conference.

It was on 21 August 1963 that the United Nations Conference on International Travel and Tourism opened at the Palazzo dei Congressi (EUR). Contrary to expectations, which had predicted that 40 to 50 countries would attend, the Conference welcomed 600 delegates from no less than 87 States, 5 UN Specialized Agencies, 7 inter-governmental and 14 non-governmental organizations. Professor A. Folchi, the Italian Minister of Tourism, Entertainment and Sport, was elected as President.

The Conference was planned to last 21 days. However, during the first 14 days, no deliberations could take place due to credentials problems. South Africa, Israel, and Portugal, all of which were members of the United Nations, were held in disfavor by many developing countries who argued that these three countries should not be allowed to take part.

The prospects for the Conference looked distinctly adverse (this was the first time that Robert Lonati would face so many diplomats and foreign affairs officials). However, Pope Paul VI, not long in papal office intervened and invited delegations to be received in his summer residence of Castel Gandolfo. Recounting a fable, the Pope reproached delegations for not taking the opportunity to take advantage of “*a worthwhile and meaningful activity deserving the support of all peoples and all governments, namely tourism*”. So it was that a compromise was achieved whereby the three countries concerned would attend as observers. It also brought Robert Lonati closer to the Catholic Church.

The results of the Conference were indeed spectacular. Not only did the Conference adopt a series of measures on the Facilitation of Travel Formalities, based on a uniform definition of “visitor” and “tourist” for statistical purposes, which was the main purpose of the Conference. In addition, it adopted a plethora of measures for the development of tourism.

Facilitation was considered under the headings of passports, visas, customs, currency, exchange, and health formalities as well as tourist publicity and material. Development addressed the importance of tourism, organization of tourism, tourism as a factor of economic development, cultural factors, education and training and technical cooperation.

So, the Resolutions and Recommendations of the United Nations Conference on International Travel and Tourism, which concluded its work on 5 September 1963, became a *vade mecum* for all concerned with travel and tourism, both governments and the private and associative sector. For many years, the “Rome Conference” would be the key reference to all aspects of tourism. It faithfully reflected the sum of all IUOTO activities carried out by the Union’s Technical and Regional Commissions.

The 18th General Assembly had been scheduled to take place following the Conference. It was held at the Palazzo Barberini in Rome from 9 to 11 September 1963. Professor Folchi, the Italian Minister for Tourism, Entertainment and Sports was elected as President. He observed that: “*IUOTO pursued the objective of freedom of travel in a climate of cordiality and friendship which was the most solid and genuine basis for peace.*” The Assembly was entrusted with the implementation of the many recommendations adopted by the Conference.

Robert Lonati’s preoccupation concerning “*insufficiency of means*” was partly resolved by a substantial increase (26%) in the IUOTO budgets for 1964 and 1965. There can be no doubt that Robert Lonati and Timothy O’Driscoll made an excellent duo. Together, the Secretary-General and the President constituted a team which gave birth to a new conception of the significance of tourism in all spheres of activity and recognized tourism as a productive sector. With the strong support of Minister Folchi, the outcome of the Conference was an undoubted success.

It is worth recalling that, as the reader will have perceived, the elected officers of the Union were not mere figureheads. They were senior, well-prepared, personalities who were committed to IUOTO and convinced that Robert Lonati was steering the Union in the right direction.

Tim O’ Driscoll had served diligently as President for two years. Now, the Assembly would elect Mr. Basil G. Atkinson (Australia) for the period 1963-1965. The presidency of Basil Atkinson was noteworthy for four characteristics.

- Firstly, while the Associate Member, IATA, had resolutely declined to offer free or reduced rate tickets to officials of IUOTO, the French national carrier Air France was kind enough to offer Robert Lonati tickets for his official travel. Likewise, Basil Atkinson, an airline pilot, enjoyed free travel on account of his status. As a result, the IUOTO President and his Secretary-General were able – during the two-year term of office – to visit no less than fifty member countries.
- Secondly, Atkinson was, like Lonati, a journalist by profession. As a result, they got on very well together.
- Thirdly, as Atkinson himself recounted: “the Secretary-General believed that his President was deserving of almost royalty like treatment”. This opened doors to ministers and senior government officials of IUOTO members.
- Fourthly, Atkinson was active in publicizing the UN Conference, especially in the Pacific-Asia region. He confessed that: “*in those parts of the world where tourism was making real strides forward, international tension had been markedly reduced. This was why an increasing proportion of the Union’s efforts were being directed towards supplying technical assistance and guidance to the developing countries*”.

Back in Geneva, a mega-conference would be opening in 1964. This was the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), attended by 2,500 delegates and running from 23 March to 15 June 1964. This was, as Lonati saw, the opportunity to reaffirm the importance of travel and tourism and to secure international financing for tourism projects. Only five weeks before UNCTAD opened, Lonati requested Professor René Baretje from the Faculty of Law and Economics at the University of Aix-en-Provence in France to prepare a paper which would highlight tourism as a dynamic element in economic development. The document, which aroused a lively interest among

financial journalists, was distributed at UNCTAD and marked the beginning of a fruitful relationship with this new United Nations institution. There was no doubt that Robert Lonati was an excellent communicator.

IUOTO's 19th General Assembly, held in Mexico City in October 1965 marked a further step forward for the Union. The outgoing President, Basil Atkinson, observed that he: "*was both proud and deeply moved to see 95 national flags flying in the magnificent conference room where the General Assembly was meeting in the presence of the President of Mexico, Mr. Gustavo Diaz Ordaz*". The Assembly was indeed successful and highlighted the strong interest that Mexico would show for the Union. IUOTO would be twenty years old in 1966 and Robert Lonati was in no doubt that this was worthy of celebration. The Mexico Assembly declared that the United Nations should be asked to declare 1966 as "International Tourist Year" as part of the UN Development Decade.

After consulting United Nations officials, it emerged that it would actually be preferable to hold the "International Tourist Year" in 1967, and to celebrate IUOTO's 21st anniversary. A Special Committee was therefore created to draw up recommendations. Among the initiatives agreed were: a special edition of "World Travel-Tourisme Mondial", visa waivers, commemorative postage stamps and medals as well as inviting tourism ministers to deliver talks on the media.

Encouraged by the US Delegate to IUOTO, Mr. J. W. Black, who had asserted at the 75th IUOTO Executive Committee (Varna, Bulgaria, 9 to 11 June 1965) that: "IUOTO should become an official organization in the fullest sense of the term", Robert Lonati set his Assistant Secretary-General, Ashok Nair, to draft a paper entitled: "*Memorandum on Factors which may call for a change in IUOTO's present legal status*" (SG/248).

Being located at Geneva, Robert Lonati was acutely aware of the privileges and immunities enjoyed by officials of the United Nations and its Specialized Agencies. They were the senior diplomats who could acquire tax-free cars and shop at the United Nations duty-free shop in the Palais de Nations. Since IUOTO was composed, in its quasi-totality, of governmental or quasi-governmental institutions, it was already half-way on the road to being an inter-governmental organization. It seemed incongruous that an organization like IUOTO representing governmental and official tourist interest should be classified as merely "non-governmental".

It was in this sense that the memorandum was written. It envisaged:

- i) Authentic international status, with facilities, privileges, and immunities.
- ii) Clearly defined relations with States and with other intergovernmental bodies.
- iii) Meetings and deliberations at governmental level.
- iv) Access to technical cooperation resources with "executing agency" status. And,
- v) Financing assured by governments.

Meanwhile, "International Tourist Year 1967" dominated the IUOTO scene. The one-hundred-page special edition of "World Travel-Tourisme Mondiale" included a message from UN Secretary-General U Thant in which he praised tourism for: "*promoting world peace by broadening the minds of men and by fostering tolerance and understanding among them*". (World Travel-Tourisme Mondial Number 77).

In an article on "International Tourist Year", in the same special edition, Robert Lonati - under the pseudonym of "Robert Cam" - began to reflect on whether 1967 would produce any changes in the future behaviour of men with respect of leisure. It was believed in that era, that given high economic standards of living, there would be abundant "free time" on account of growing mechanization and automation. As a consequence, there would be an urgent need to determine how the masses could benefit best from this unexpected bonus.

Among the IUOTO member countries that were most active in celebrating “International Tourist Year” was Bulgaria which waived visas for the whole year. Relations between Robert Lonati and Mr. P. D. Todorov, Head of the Committee for Tourism at the Council of Ministers, were very cordial as will be seen later. The slogan of the “International Tourist Year” was “Tourism, passport to peace”.

Robert Lonati was now, in 1967, looking after three, if not four, major concerns. They were:

1. Follow-up to the 1963 United Nations Conference on International Travel and Tourism.
2. International Tourist Year 1967.
3. Adaptation of IUOTO to its present and future responsibilities (following up on the Memorandum concerning the Study of Factors which may call for a change in IUOTO’s status).
And,
4. Strengthening of the Secretariat (which contemplated a 33% increase in the IUOTO budget for 1968).

It is remarkable to recall that the Union had at this time six active Regional Commissions and four Technical Commissions concerning Research, Promotion, Facilitation and Development. All of this activity was carried out by a staff not exceeding thirty officials tirelessly supervised by Robert Lonati. In order to make progress, a Special Committee was created which would prepare a draft Convention. By means of this document, IUOTO’s status would be changed.

It was then decided that an IUOTO member state would convene a Conference of Plenipotentiaries. The venue would be Sofia, Bulgaria, and the date would be 1969. However, as preparations proceeded, the major tourist receiving countries began to express reserves on the transformation. There were two concerns. Firstly, while 90 IUOTO members were fully governmental, a dozen was para-governmental with only private status. It was not clear how these bodies would be admitted to membership. Secondly, there was concern lest the new organization become too politicized (as had happened at the Rome Conference). Mr. Leonard Lickorish (United Kingdom) circulated a Note in favour of the *status quo* which - he claimed - would be more flexible, more effective and separated from the heavy weight of government. (Lickorish was quite the opposite to his predecessor John Bridges. Bridges had travelled widely, had an international perspective and was fluent in Spanish. Leonard Lickorish - a reflective, pipe-smoking, Cornishman - was an excellent researcher but was among those who were least enthusiastic about the envisaged transformation). The USA supported the strengthening of IUOTO but now, too, hesitated over intergovernmental status.

It was the task of Robert Lonati and his Deputy to seek a consensus on inter-governmental status. The Executive Committee meeting at Cairo in March 1969 spent most of its time on this subject. A large number of developing countries were firmly in favour of the transformation. Among them was the Director of Tourism and Wildlife of India, Mr. Sunil Roy, who asserted that: “*IUOTO can only play its role effectively by becoming inter-governmental*”.

The “Intergovernmental Conference on Tourism” took place in the Parliament Building, Sofia, from 15 to 28 May 1969. Its President was Mr. Agustin Salvat of Mexico. It emerged that nine countries were opposed to inter-governmental status for IUOTO. Three had not taken a final position, while twenty-five had manifested their agreement.

Fortunately for Robert Lonati, the delegate for Mexico, Ambassador Jorge Castañeda of the Foreign Affairs Ministry was well prepared to resolve this impasse. He proposed that the Conference should invite ECOSOC to recommend the creation of an inter-governmental tourism organization to the UN General Assembly. This would emphasize IUOTO’s closeness to the UN while also asserting its autonomy and its technical status. Too, the concept of *transformation* as opposed to *creation* was preferable since the USA had become concerned about the multiplication of international bodies.

Speaking at the conclusion of the Conference, Robert Lonati observed that: “*The Intergovernmental Conference on Tourism was the end of a long process begun many years previously by IUOTO. Despite the differences of opinion about the procedure to be followed, there were many positive factors on the results obtained*”.

The new President, the lawyer Maître Georges Faddoul (Lebanon), worked closely with Robert Lonati and the Mexican delegation in order to find a “simplified form” of transformation. This took the Tokyo Assembly as a starting point, followed by an Agreement on Cooperation between IUOTO and the United Nations and supported by a revision of the IUOTO Statutes. These revised Statutes would now be circulated to an Extraordinary General Assembly in 1970.

Fortunately, the 21st IUOTO General Assembly was scheduled to take place in Dublin, Ireland, in October/November 1969. With seventy-four Full Members attending, a comprehensive resolution on the “Adaptation of IUOTO to its Present and Future Responsibilities” was submitted and approved by 47 votes to 3 with 14 abstentions. This resolution was now submitted to ECOSOC with the recommendation that States whose national tourism organizations were members of IUOTO should adopt a suitable procedure for the creation of such a tourism organization. This would entail the holding of an Extraordinary General Assembly of delegates empowered to adopt the Statutes of the new body.

From ECOSOC, the resolution entitled “Establishment of an Inter-governmental Tourism Organization” was transmitted to the UN General Assembly and adopted at a plenary meeting on 5 December 1969. The Special Committee entrusted with the revision of the Statutes met at Geneva in January 1970.

The Extraordinary General Assembly of IUOTO opened in Mexico City on 17 September 1970. 81 Full Members attended (out of a total membership of 100). The Assembly held nine plenary sessions between 17 and 28 September 1970. Late on the evening of 27 September, the President informed the Assembly that the Committee of the Whole had completed its work. The Revised Statutes and the associated Financing Rules were voted on by those present. Sixty-nine Members voted in favour with none against and thirteen abstentions. The President accordingly declared that the Statutes and the Rules had been approved.

Robert Lonati expressed his immense satisfaction at the favorable outcome. The transformation, which had been completed over a period of six years, had been made possible by the determination of the Union’s Presidents: Dr. Tim O’ Driscoll, Mr. Basil Atkinson, Mr. Arthur Haulot and Mr. Agustin Salvat. He also thanked the Chairmen of the three Assembly Committees - Mr. Jaime Segarra (Spain), Mr. Sunil Roy (India) and Mr. Jorge Castañeda (Mexico) - for their invaluable legal inputs.

But, above all, it was the personality, conviction and determination of Robert Lonati that secured the desired result. Endless telephone calls, frequent visits to Member countries and close contacts with senior officials in New York made the difference. The key to his success may be summarized as follows:

- a. No *new* organization was contemplated. IUOTO was *transformed* into an intergovernmental body.
- b. Relations with UN New York were very cordial – especially with Mr. Philippe de Seynes, Under-Secretary-General for Economic and Social Affairs. This ensured the necessary synchronization between IUOTO, ECOSOC and the UNGA.
- c. The drafting of the new Statutes had been largely in the hands of IUOTO’s legal advisors. Ashok Nair, Georges Faddoul and Jorge Castañeda were invaluable and innovative in this respect.

- d. The Extraordinary General Assembly held in Mexico City was an IUOTO meeting, not an impersonal Conference of Plenipotentiaries. So delegations were led by regular IUOTO delegates supported by diplomats from foreign ministries.

Now that the UNWTO Statutes had been adopted, it would be necessary to await their ratification. The date, 27 September 1970, would be celebrated in the future as World Tourism Day.

There were thirteen months between the ending of the Mexico Assembly and the opening of the 22nd IUOTO General Assembly in Ankara, Turkey from 19 to 27 October 1971. Turkey was a generous host and had even expressed interest in locating the UNWTO headquarters in its country.

It was evident that the IUOTO Secretariat had not been idle.

The Union's work programme for the period 1970-1971 spanned an extraordinary range of issues of interest to the Members. They were grouped under three headings:

- A. Research and Measurement,
- B. Tourist Demand, and
- C. Tourist Supply.

They were the work of a young and enthusiastic team of Technical Officers recruited by Lonati for the Geneva headquarters and supported by specialized consultants.

Relations with the new UNCTAD had prospered. Originally conceived as a "one off" event in 1964, the less developed countries succeeded in placing the conference on a more permanent basis. Tourism being a "trade in invisibles" and assistance to developing countries being a mutual concern, the two institutions were destined to move closer together. So, officials from UNCTAD would frequently call in at IUOTO's Rue de Varembe headquarters to consult while IUOTO officials would visit UNCTAD's offices in the "Palais" to gain access to new research or recent statistical data. This mutual exchange of data and ideas was undoubtedly beneficial.

What is today termed "sustainability" was also on IUOTO's agenda at this time. Concerned with the pollution of tourist beaches by oil deposits, Robert Lonati enthusiastically prepared to take part in the "Conference on the Human Environment" held in Stockholm in 1972. Thus, the Union reaffirmed, not for the first time, its green credentials.

Of course, Robert Lonati had also to concern himself with the implementation of the Extraordinary General Assembly Resolution adopted in Mexico in September 1970. The Resolution and the UNWTO Statutes were sent to all IUOTO Members for ratification. Copies were also sent to the Federal Political Department of the Swiss Government, as the provisional depository. The number of official approvals required for the entry into force of the UNWTO Statutes was 51. However, by the time of the Ankara Assembly, nineteen States had already given their official approval.

Also necessary was the draft agreement between the United Nations and the World Tourism Organization. This was prescribed in UN resolution 2529 (XXIV). Thanks to a favorable report from ECOSOC, it was agreed that UNWTO should have a "decisive and central role in the field of world tourism".

In order to speed up approvals by States, the United Nations General Assembly adopted in January 1972 Resolution 2802 (XXVI) in which, "believing that the World Tourism Organization should be established as soon as possible" it invited "*States whose national tourism organizations are members of IUOTO to approve, as soon as possible, the Statutes of the World Tourism Organization*".

IUOTO had been in practice unable to participate in technical cooperation activities, which was one of the reasons for which the Union desired inter-governmental status. With this possibility on the horizon, Robert Lonati was encouraged to prepare an agreement between UNWTO and the United Nations Development Programme (UNDP). He also considered that, in setting up the new Organization, serious consideration should be given to creating an operations section.

In the period that concerns us, the concept of “delivering as one” was in its early stages. A UN Administrative Committee on Coordination (ACC) had already been established to provide the necessary machinery for the system-wide coordination. In this regard, Lonati was prepared to participate in this mechanism, provided that the World Tourism Organization’s **decisive and central role** was respected.

The selection of a suitable contributions scale, successor to the IUOTO 1 to 20 subscriptions table, was by no means easy. At the time when the United Nations and its Specialized Agencies were set up, maximum percentage contributions were high. Such a situation, in the view of some delegations, would entail the permanent risk for the majority of being subject to pressure and loss of independence. Finally, UNWTO opted for a scale in which no Full Member could contribute more than five percent of the approved budget. Associate Members (Territories) would pay a reduced contribution while all Affiliate Members would pay a standard fee, similar to what they had paid before as Associates.

While he spent long days at work in the IUOTO Headquarters, Robert Lonati was now comfortably installed in Geneva. With his wife Huguette and their two sons, Lonati rented a pleasant apartment in the suburb of Malagnou. He would drive every day to and from the office, crossing the lake, in a spacious Dodge saloon. Later, the family moved to a new duplex apartment on the “Route de Chêne” with splendid views of the Lake of Geneva and the Jura Mountains. This was evidently financed from the IUOTO budget so as to invite visiting delegations, *inter alia* to remind them to be punctual in paying their contributions or prompt in ratifying the UNWTO Statutes. Serving staff were to hand also.

The last IUOTO General Assembly – the 23rd - was held in Caracas, Venezuela, in October 1973. As usual, the Holy See was represented by Father Giovanni Arrighi (a warm friend of Lonati) who was writing a book on the role of the “Pastoral of Tourism” and the importance - both physical and spiritual – of pilgrimages. However, this last Assembly was not entirely peaceful. On 6 October 1973 the “Yom Kippur” war broke out in the Middle East leaving Egypt, Israel, and the Syrian Arab Republic at odds. Also, following an initiative of UNESCO, South Africa was excluded from membership on the grounds that it “practiced racial discrimination and apartheid”. Finally, Taiwan (Republic of China) was deemed not to meet membership requirements, the People’s Republic of China being considered (notably by the UN) as the only lawful representative of China.

However, IUOTO’s final Assembly was in many respects a positive occasion. 49 States out of 51 had now approved the UNWTO Statutes. The basic rules and regulations of UNWTO had been approved by the Executive Committee. A draft agreement had been prepared governing relations between the UN and UNWTO. Finally, an important report on “Tourism in Developing Countries” had been completed in cooperation with the UK based “Economist Intelligence Unit” while IUOTO had shown its impressive research capacities in Assembly Commissions co-chaired by Mr. Arthur Haulot (Belgium), Mr. Ghaleb Barakat (Jordan), Mr. Som Chib (India) and Dr. Tim O’ Driscoll (Ireland). The Assembly also unanimously accepted the invitation extended by Mr. Jaime Segarra, Commissioner for Tourism of Spain, to hold the next assembly session in his country. While this offer appeared courteous and innocent, it would assume great significance later.

With only two ratifications necessary for the Organization’s Statutes to enter into force, 1974 was an exceptionally busy year. The Working Party responsible for drafting the Rules and Regulations

met in March 1974 and also considered guidelines for the Organization's future programme of work. Once again, Robert Lonati had demonstrated his capacity to address issues from a wide range of disciplines. The 98th session of the IUOTO Executive Committee met in June 1974 in Bucharest, Romania. It was a lengthy session.

Hardly had the Committee finished its work than the Swiss Government notified the Secretary-General that the fifty-first ratification had been received on 4 July 1974. Accordingly, the 99th (and last) meeting of the Executive Committee was convened in Panama City in December 1974. (It is worth recalling that Robert Lonati and José Rogelio Arias, the General Manager of the Panamanian Institute of Tourism, were on very good terms.) Since 1 November 1974, IUOTO had been transformed into the World Tourism Organization. The Union had been transformed, not dissolved. Accordingly, there had been no break in the activities which it was undertaking. Only its name and legal status had changed.

However, UNWTO had a definite legal existence but not the administrative and organic structures necessary for its operation. The only body which UNWTO possessed was in fact the Secretary-General of IUOTO acting as UNWTO Secretary-General. Robert Lonati was rather proud of this status.

There was a comfortable credit balance of 1,126,521 Swiss Francs for UNWTO to employ during the last quarter of the year. Now it would be necessary to hold a UNWTO General Assembly and to decide where the headquarters should be located.

Since 1970 various countries had offered to host the UNWTO headquarters. Indeed, some "General Specifications for the Establishment of UNWTO Headquarters" had been circulated in April 1971. The host country, Switzerland, had indicated that it would be happy for the new organization to remain in Geneva. However, other candidates were enthusiastic too. They included: Greece, India, Kenya, Mexico, Philippines, Spain, Switzerland, Turkey, and Yugoslavia (Zagreb).

First, however, the venue for UNWTO's General Assembly needed to be decided. Mexico desired to host the meeting, but Spain recalled that the last IUOTO General Assembly, in Caracas, had accepted that the Assembly should be hosted in Spain. Since UNWTO had not been formed by the dissolution of IUOTO but by its transformation, the decision taken in Venezuela was considered valid. Furthermore, although Spain had been in membership since 1952, it had never played host to the General Assembly of the Union.

The Secretary-General was asked to adjudicate. He recalled that the UNWTO Rules of Procedure required that the Assembly should be convened at the Organization's headquarters. However, to meet in Geneva: "turned out to be impossible owing to material difficulties facing the Swiss Government as a result of a large number of conferences now being held in Geneva." Although the Mexican delegation questioned the legality of the Spanish proposal, Robert Lonati – being invited to give a formal opinion on the matter – favored Spain as venue in accordance with the Caracas Assembly decision. The First General Assembly of UNWTO was officially opened in Madrid on 12 May 1975 by HRH Prince Juan Carlos of Spain. The decision concerning the Organization's location would be taken on 21 May 1975.

Did Robert Lonati have an opinion concerning the headquarters? He was certainly quite comfortable at the Geneva location, but the prevailing political situation in Switzerland was not especially favorable to international organizations. Madrid had, however, the virtue of being in Europe. Mexico had certainly been ready to welcome UNWTO but had no diplomatic relations with Spain and was a long way from both New York and Geneva.

So, on balance, Robert Lonati may have been happier to move to Madrid which was the winner of a series of five rounds of voting that took place in the plenary sessions on 21 and 22 May 1975. The

final round had been between Madrid and Mexico. Immediately afterwards, Robert Lonati was elected to the post of Secretary-General by acclamation. It was the Union's fiftieth anniversary, May 1925 being the foundation date. Delegations were convinced that Lonati possessed many qualities and would certainly prove a worthy Secretary-General to whose foundation he had devoted his prestige and energies after long and capably serving the interests of IUOTO.

Robert Lonati had certainly enjoyed the exercise of authority during his time at Geneva. However, as Secretary-General, he had been subject to the will of successive Presidents. This, though, had been beneficial since most had expressed their desire to see the transformation take place and were, in essence, supportive of the change.

Now Robert Lonati was really on his own and with increased power and ascendancy. His Deputy Secretary-General, Ashok Nair, would remain in Switzerland where he planned to open a carpet store in Versoix. Other senior staff had strong links with Geneva or the French frontier zone and fifteen of them would leave or retire. However, twenty-four officials (including CIEST, the vocational training centre in Turin, and the Regional Secretariats) would follow UNWTO to Madrid.

UNWTO's provisional offices were based in the modern Cuzco area of Madrid at number 59, Avenida del Generalísimo (now Paseo de la Castellana). They comprised offices for up to 90 staff plus 3 meeting rooms and occupied the sixth and seventh floors. Fifteen officials presented themselves for duty at the Madrid Headquarters on 6 January 1976. Their average age was around thirty. They would soon be joined by staff to fill vacant posts, notably administration and finance. Many local recruitments were made, Spanish staff recently returned to the metropolis from Tangiers (Morocco) being of particular value on account of their fluency in French and Spanish. The youthfulness of UNWTO's staff led to a great deal of leisure and pleasure activities. In Madrid the sun seemed never to set. Visits were organized to the Mediterranean coasts while, around Madrid, weekend parties were organized and enjoyed. It was 4.00 am in the morning when a number of the new staff concluded a particularly lively event. "No problem", affirmed Lonati, "so long as I see you in the office at 8.00 am!".

Another challenge was the working day. Lonati had been accustomed to take lunch at 12h30 – respecting Swiss Geneva practice. However, in Spain then (and now) lunch was taken at 14h00 or even 15h00. This signified that the staff could not find a place to eat! Furthermore, it was the custom of the Spanish officials overseeing the Organization to visit the new headquarters at around 13h00 – when Lonati had already gone to lunch!

Robert Lonati interviewed all the candidates personally, the result being that each new official owed his or her post to the executive head. Those from Geneva had been ready to follow their leader in this new adventure and to accustom themselves to Spanish customs and working timetables.

Lonati found the new air-conditioned offices, which were very much more spacious than those of Geneva, very agreeable. Following his practice at Geneva, he would stroll around the offices to greet staff and to interest himself in what they were doing. A family atmosphere prevailed, bearing in mind that the Organization was governed by totally different rules and procedures from the rest of Spain. Many staff found comfortable flats to rent close to the Headquarters which helped them to respect the rigid timetable which Lonati would now adopt. However, the hot Madrid summer proved to be a challenge for the younger female staff and a circular had to be circulated by the Director of Administration urging that clothing should reflect the seriousness and dignity of the Organization!

The official inauguration of the Madrid Headquarters took place on 24 February 1976. It was attended by the Minister of Information and Tourism, Mr. Adolfo Martín Gamero, and Mr. Ignacio Aguirre Borrel, Secretary of State for Tourism. (The latter would establish good relations with the Organization and, in due course, be recruited as an Advisor to the Secretary-General).

Now that the transformation and inauguration had taken place, Robert Lonati had in mind two key concepts:

- i. The first was the operational character which the Organization's work should henceforth acquire. Much research of a high standard had been carried out by IUOTO. Now was the time to put that research into practice and to apply it to the needs of Members.
- ii. The second was to assume the "decisive and central role" assigned to UNWTO by the UN General Assembly. This signified those activities in tourism research should no longer be dispersed but should be assigned to UNWTO for coordination.

Consequently, the programme of work 1976-1977 would develop in such a way that the research activities would be carried out during the first year of the biennial period while the operational activities would follow in 1977. Robert Lonati spent many afternoons with his programme staff working out precisely how this task should be interpreted and carried out.

In June 1976, Robert Lonati would turn 58. He was still in good health but had many tasks to perform. Therefore, he decided to appoint a Deputy Secretary-General. This proved to be Mr. Rajesh Rawat (India) who had formerly served as Director of the India Tourist Office at Geneva. Discreet, fluent in French and a strong supporter of the transformation, Rawat was a close friend of Lonati and, after consultation with the Executive Council, was appointed to this post on 19 April 1976.

It came as no surprise to the Members that the second session of UNWTO's Executive Council would take place in Mexico. The venue was Acapulco, and the session ran from 26 to 30 April 1976 having no less than thirty agenda items to consider. The meeting was chaired by Mr. Sadok Bouraoui (Tunisia) assisted by Mr. José Rogelio Arias Junior (Panama). The Secretary of State for Tourism of Mexico, Mr. Julio Hirschfeld Almada, welcomed participants. Among the many decisions taken at this session (following UN practice) was the creation of a Technical Committee for Programme and Coordination and a Committee on Budget and Finance. Approval of the Headquarters Agreement was also on the agenda as was the Agreement between the United Nations Development Programme and the recruitment of a UNWTO representative to the United Nations in New York (former US Ambassador Arthur "Tex" Goldsmith).

As the reader will now be aware, Robert Lonati always tried to keep one step ahead. From a post as journalist, he progressed to become IUOTO Secretary-General. A succession of successful initiatives then led him to the 1963 Rome Conference, to the 1967 International Tourist Year and onwards to the 1970 transformation of IUOTO. Now, successfully installed in the UNWTO Madrid Headquarters, Robert Lonati aspired to move yet further ahead and to exercise greater control over the different bodies that made up UNWTO.

Respecting research and technical activities, Lonati had successfully eliminated the Technical Commissions that had existed under IUOTO, each with its Chairman. They were now replaced by a single UN-style body, namely, the Technical Committee for Programme and Coordination. Respecting the IUOTO Regional Commissions, it had been Lonati's intention to eliminate these completely and, indeed, no reference is made to them in the UNWTO Statutes. However, so strong was the desire of Member States to establish regional bodies that they came into existence, financed by the respective countries concerned – a development that Lonati regarded with, to say the least, mixed sentiments. We shall return to this situation presently.

The transformation had indeed brought with it a new perspective. In the words of Mr. Julio Hirschfeld Almada, Mexican Secretary of State for Tourism: *"Tourism is not regarded merely as an economic factor but as a phenomenon of deep social significance, no longer the preserve of a minority"*

in the highest income bracket. Countries have developed paid holidays in a concern to augment the well-being of society as a whole, and this measure, by placing tourism within the reach of every citizen, has given it a profound social dimension. The greatest hope must be that our joint efforts will shortly enable UNWTO to become operational in every sector of tourism and at the same time identify areas where complex problems call for a long-term strategy based on the documents prepared by the UNWTO Secretariat”.

To reflect this new perspective, Robert Lonati already had in mind yet a new initiative. This he presented to the Third Session of the Executive Council meeting at Tunis in November 1976 under the chairmanship of Mr. Sadok Bouraoui (Tunisia). The decision was to recommend the General Assembly to convene a World Conference on Tourism. This salient event would be the lynchpin between the past and future for tourism. The Conference would review the decade's results, draw lessons from the past and set future targets.

The General Assembly, meeting in Torremolinos in May-June 1977, approved the main guidelines submitted to it and requested the Secretary-General to prepare a document containing suggestions and recommendations to be communicated to all UNWTO Members as a working paper for the Conference, which was now scheduled for September 1980.

In perspective, it is quite remarkable that Robert Lonati had the time and energy to prepare for this new major event. The agenda considered by the Second Assembly session was already weighty enough. It contemplated such matters as: Finance and Audit; Staff Regulations; the future of CIEST; Privileges and Immunities; Cooperation and Relationships with the United Nations; Policy on Regional Structures; Depositary of the Organization's Statutes; Supplemental Agreements with the Spanish Government; Agreement with the United Nations Development Programme; UNWTO Programme and Budget for 1978-1979; Hotel classification in Europe; and, Introduction of the Arabic Language (there were already English, French, Spanish and Russian). However, Robert Lonati's policy was always to have a major objective ahead. He was constantly in search of the next challenge.

The Agreement between the United Nations Development Programme was signed in May 1976. It was approved by the UNWTO General Assembly on 31 May 1977. This was the agreement that many countries, led by Yugoslavia, had been waiting for. As an NGO, IUOTO had been unable to secure UNDP funding. Now it was possible. Robert Lonati relied on experienced former UNDP officials such as Jaime Renart and Oscar Ribeiro to assist him and soon an Operations Service was established which could organize Sectoral Support Missions or prepare Master Plans for UNWTO's numerous developing country members. This was appreciated in particular by countries of Africa and Asia Pacific who recognized Robert Lonati as being the main author of this move. Since small executing agencies such as UNWTO were entitled to a financial commission of from 14 to 22 percent of project funds the Operations Service also contributed helpfully to UNWTO's budget.

There were, however, areas in which Robert Lonati did not see eye-to-eye with the Member States. One was the Liquidation Office at Geneva. Lonati considered this office valuable and would have preferred for it to continue. In the pre-electronic age, it could procure paper documentation from the United Nations, or even attend meetings of interest to UNWTO. Ms. Arlette Zuber (Switzerland) would undertake these tasks. However, the US delegation to UNWTO was adamant. The Liquidation Office should close not later than 30 June 1977.

Much more controversial were the Regional Commissions. Lonati had desired to wind them up following the transformation and they were not contemplated in the Statutes which, after all, had been approved by all the Member States. As a result, they had no terms of reference. However, the United Nations possessed regional commissions and many Specialized Agencies had also created regional offices.

Regional Secretariats had sprung up in Lima (Peru), Cairo (Egypt), Colombo (Sri Lanka) and Lagos (Nigeria). Also, there was a plan to open a Secretariat in Manila (Philippines). While these bodies were financed by their host countries, Lonati saw them as dangerous entities, even competitors, over which he could exercise little control. Indeed, in the 1970s, there were few mechanisms of communication available. Telephone calls were unreliable and expensive, letters took a long time to reach their addressees and messages by telex were a novelty. And, while some Regional Secretariats appeared to function well, others appeared disorganized and lacking clear objectives.

Lonati was in no doubt. He submitted to the Council a document which unambiguously called into question the existence of these Secretariats. Here are some extracts:

- a. The Regional Commissions lack legal personality and administrative autonomy.
- b. The maintenance of the IUOTO Regional Commissions has produced a contentious situation which is not in harmony with the vocation of UNWTO.
- c. The trend towards regionalism runs counter to the spirit of universality that should prevail in UNWTO.
- d. It is disturbing that there are voices saying that UNWTO is not doing enough for one region or another. And,
- e. The Commissions should not systematically frame regional programmes because such programmes cannot be carried through for lack of resources while the UNWTO budget includes no provision for regional activities.

Delegates responded to the document as “one of the most uncompromising papers they had recently seen”. There was, however, a consensus that the system had to evolve, and it was decided to establish a Working Party on the subject, chaired by Pakistan.

Meanwhile, additional budgets were approved for 1978 and 1979 to finance the 1980 “World Tourism Conference”. This would not only assist Robert Lonati in preparing the event but would, it was hoped, encourage States Members of the United Nations not yet in membership to consider joining UNWTO.

A temporary foundation stone for the new UNWTO headquarters was laid in May 1977 but this proved to be unsuitable for technical reasons. Therefore, in 1978 and following an audience with His Majesty King Juan-Carlos of Spain, Robert Lonati studied various options. Adjacent to the temporary offices was a ten-storey building on Calle Capitán Haya. Although not perfect (it lacked a meeting hall suitable for holding an Assembly), Lonati was convinced of its suitability. Work began to make the premises suitable. UNWTO would pay only a nominal rental. On 7 May 1981 the new headquarters would be officially handed over by the Minister of Transport, Tourism and Communications of Spain, Mr. José Luis Álvarez Álvarez.

It was in April 1979 that the Executive Council, chaired by Iraq, fell to consider who should be the next Secretary-General for the four-year period 1980 to 1983. There were three candidates: Robert Lonati, a candidate from Pakistan and another from Colombia. At the time of the session, Robert Lonati was ill and had to be replaced urgently by his Deputy Secretary-General, Rajesh Rawat, who was at that time on home-leave in India. It was never clear at the time whether Lonati exaggerated his illness in order to maintain a low profile or whether he was genuinely unwell. In any case, the Council, at a private meeting on 24 April 1979, recommended that the term of office of Robert Lonati be renewed for the period 1980-1983. This was subsequently confirmed by secret ballot at the Third General Assembly in September 1979. The outcome was more than clear, with 68 Full Members out of 75 voting in his favour.

Lonati assured the Members that he would do everything in his power not to let them regret their decision and would continue to act as he had for the past 28 years in the service of the international community. Both the delegates of the USA and the USSR expressed their satisfaction at the outcome, while the French delegate conveyed his gratitude for the honor it had done to France.

The World Tourism Conference would open on 27 September 1980, exactly ten years after the adoption of UNWTO's Statutes in Mexico. The essence of the Conference would be to consider tourism as a human right rather than just an activity. This suited Lonati greatly since it defined tourism as being obligatory rather than just optional. The former IUOTO President, Arthur Haulot (Belgium) – who had played an important role as an assiduous drafter of editorials for “Tourisme Mondial-World Tourism” - contributed greatly to the documentation of the Conference.

Member States also contributed to the preparations by means of liaison officers. They were invited to meet at the Headquarters in May 1980. That meeting led to certain guidelines at the level of ideas. Both the humanistic and economic aspects would be addressed. It was, for Lonati, an essential goal for the Conference to induce governments to cease considering tourism as a marginal domestic item but rather to give it all necessary political support.

The World Tourism Conference took place in Manila, Philippines, from 27 September to 10 October 1980. No less than 107 delegations of States and 91 observer delegations took place. Madam Imelda Marcos served as Honorary Chairman of the Philippine Host Committee while President Ferdinand Marcos delivered an address to the opening ceremony. The success of the Conference is testimony to the careful preparations of the Secretary-General and his team backed by the fullest support of the host country. Lonati had adumbrated five immediate aims of tourism, namely: the individual at the centre of his own holidays; better management of supply; technological cooperation in the field of tourism; development of human resources, and aims concerning freedom of movement. Many of these concepts remain as fresh as at the time they were expressed.

Robert Lonati was unable to attend all the conference sessions due to a renewed indisposition (probably malaria) but delivered both an Opening Statement and a Closing Speech in Manila. Nonetheless, the 1980 World Tourism Conference remains a landmark in the long and successful career of Robert Lonati. It is in all respects his most intellectual achievement, accomplished with contributions from tourism's most distinguished thinkers and experts. At this date, international tourism stood at close to 280 million international tourist arrivals and 103.3 billion US dollars in receipts. The Conference would be followed, in August 1982, by the World Tourism Meeting hosted by Mexico and held in Acapulco and whose aim would be to apply the principles and concepts of the “Manila Declaration on World Tourism”.

The fourth session of the UNWTO General Assembly, held in Rome in September 1981, should have been a cordial event - coming as it did eighteen years after the 1963 United Nations Conference on International Travel and Tourism at the same venue. It was hosted by the Italian Minister of Tourism and Cultural Events, Mr. Nicola Signorella, a good friend of the organization. However, the Assembly witnessed instead a confrontation between the Secretary-General and the Member States.

As related earlier, Robert Lonati was deeply opposed to the Regional Secretariats, over which he had little control. Now, at the Rome Assembly, he was determined to transfer all the Regional Secretariats to the Madrid Headquarters. This was set forth in a document entitled “Decentralization of the activities of the Organization”. The essence of his proposal was to close all the Regional Secretariats and to transfer their Secretaries to Madrid.

He expressed his argument in the following, characteristic, terms: “the regional structure of the Organization's organs, which initially had seemed to be the ideal operational structure, had soon revealed drawbacks in that work was duplicated, general aims were distorted, and human and financial

resources were dispersed. The intent was by no means to abolish the Regional Secretariats but rather to bring them together in a common framework so that they could be incorporated in a definitive way within the basis for joint reflection and a uniform and coordinated approach”.

This met with a mixed reception. The Europeans had no problem with the proposal since the Headquarters also served as their Secretariat. On the other hand, the two Asia-Pacific Secretariats (Manila and Colombo) considered that they were functioning well and that their closure would be highly detrimental. Therefore, these countries, led by Australia, made every attempt to maintain the *status quo*. However, there was a divergence of opinions on this subject among the different regions and the skilled maneuvers of Lonati led to an outcome that gave him *carte blanche*.

In the years following, Australia maintained an extensive correspondence with Lonati, stressing the value of the Manila Secretariat (headed by Ms. Edda Henson of the Philippines) in particular, and seeking to postpone the closure. Also, the delegate of India (which would host the next Assembly in 1983) recalled that the Commission for South Asia was in favour of the Secretariat remaining in Colombo. However, Lonati was unrepentant and his successor, Dr. Willibald Pahr, would face a series of withdrawals by Asia-Pacific Member States during his term of office (1986-1989).

UNWTO had already signed various agreements with the host country Spain. Now, the current Spanish delegate, Mr. Eloy Ybañez, Secretary of State for Tourism, expressed his desire to expand cooperation with the young Organization. In this context, various Members - and the Commission for the Americas in particular - proposed that Spain should become a privileged Member of the Executive Council. This was agreed by Assembly resolution A/RES/14(VI) but would also require an amendment to the Statutes. In this respect, Members presumed that the seat offered to the host country came complete with the rights and obligations of the elected Council Members. Lonati, on the other hand, argued that granting a vote to Spain would unbalance the principle of just and equitable representation. This argument did not sit well with the Spanish delegation.

The World Tourism Meeting took place at Acapulco, Mexico, in August 1982 in the presence of the President of Mexico, Lic. José Lopez Portillo: 79 States and 91 delegations of observers attended the meeting which Lonati characterized as being: “*the consolidating element and model for the practical application of the principles and concepts contained in the Manila Declaration*”. In this respect, Lonati asserted that the Manila Declaration represented a qualitative leap forward in the conception of tourism whose intrinsic value transcended mere consumerism and was a potential force for dialogue, culture, and peace among peoples.

No sooner had he returned to Headquarters than Robert Lonati was busy on the phone to Father Giovanni Arrighi, the Permanent Representative of UNWTO to the Holy See. He was determined that Pope John Paul II should visit the Headquarters during his pastoral visit to Spain. After lengthy conversations he succeeded, and the Papal encounter took place on 2 November 1982. It had two positive outcomes. Firstly, the Pope expressed satisfaction at the Organization’s action in favour of peace. Secondly, the public image of UNWTO was greatly enhanced.

Robert Lonati was close to 65 years of age when the Executive Council, meeting in Algiers in May 1983, fell to consider who should serve as Secretary-General in the next four years. On this occasion, there were two other candidates: Mr. Samy Rababy of Lebanon and Mr. Mahjoub Guerfali of Tunisia. Robert Lonati requested that he should also be considered as a candidate, but for a period of two years only (1984-1985). In the subsequent vote, Lonati obtained 16 votes while Rababy gained two and Guerfali one.

The Secretary-General said that he was deeply moved by the Council’s decision which had aroused in him strong sentiments of gratitude, responsibility, respect, and satisfaction. For a person nearing the end of his professional career, it was extremely rewarding to look back on the confidence shown

in him for thirty-one years by representatives of national tourism administrations. He had requested a two-year period of office for three reasons. First, he did not wish to give the impression that he regarded himself as indispensable. Second, it was necessary to put some finishing touches to the adjustments he was in the process of making in the Secretariat structure. Thirdly, the Council should be given the time to ensure that his succession would be assured under the best possible conditions. By the end of his two-year term of office, which was irrevocable, the Council should be given the time to make the relevant consultations and a careful review of candidates' proposals.

The fifth session of the General Assembly took place at New Delhi, India, in October 1983. Robert Lonati observed that it was almost thirty years since India had hosted an Assembly (in that case a session of IUOTO). Delegates were given a warm welcome and offered generous hospitality but an external event, characterized as "one of the darkest moments in recent tourism industry" would divide the participants and occupy a great deal of the Assembly's time. This was the shooting down of a commercial aircraft of the Republic of Korea by a Soviet military aircraft at the cost of 269 lives. Members deplored this tragic event which had served to worsen East-West relations.

The Delhi Assembly held a secret ballot concerning the appointment of the Secretary-General. The Council had recommended Robert Lonati for a two-year mandate. 73 Members were present, and 65 votes were cast for him with 8 against. Mr. Guerfali (Tunisia) recalled that the post should not be regarded as the exclusive province of a person from a developed country. Besides, the Secretary-General had stated in September 1979 that he was entering his last term of office (that is, 1980-1983).

Always ready to offer suggestions, Robert Lonati addressed the Affiliate Members, observing that they should take care: "to prevent the Committee of Affiliate Members from becoming a non-governmental organization within the Organization, with its own budget and external relations". Regarding the Full Members, Lonati observed that: "the deficiencies which affect the Organization today are due to the fact that its operational working methods still bear the hallmark of a non-governmental organization and hence result from an essentially deliberative approach to matters dealt with, rather than consultation and negotiation procedures to establish points of agreement as a basis for true international dialogue". He might have added that the financial situation: "gave cause for concern" a matter that would become more evident during the term of office of his successor.

Nevertheless, there was also cause for satisfaction. On 4 March 1985 the King and Queen of Spain visited the UNWTO Headquarters to mark the tenth anniversary of the organization in Spain. Lonati warmly thanked the members of the Spanish Government attending, notably the President of the Government, Mr. Felipe González, for the support they had given to the organization.

In May 1985, the twenty-fifth session of the Council took place in Washington DC, USA. Lonati said that it not only an honor and a privilege but also symbolic to be addressing the Council in the US capital where – twenty-eight years before – he had been appointed Secretary-General of IUOTO.

There were five nominees for the post of Secretary-General for the period 1986-1989. They came from Austria, Costa Rica, Portugal, Nigeria, and Tunisia. On the third ballot, only the Austrian and the Portuguese candidates were in the running. At that ballot, Dr. Willibald Pahr received twelve votes and Mr. Jorge Campinos eight votes. Accordingly, the Council recommended Austria to be appointed as Secretary-General.

Lonati's relations with the fifty African States Members of UNWTO had always been good. He was infinitely patient and attentive with the concerns and aims of these Members. Now, the delegate of Gabon – a long-standing participant at UNWTO's meetings – Mr. Émile Mandoukou - wished to take the floor. Mr. Mandoukou underscored that Robert Lonati had for many years instilled into the Organization's members a profound sense of their responsibilities. The success of his political efforts was also clearly apparent, such as the increase of membership to 105 Full Members and over 145

Affiliates. This achievement bore the stamp of a person with faith in the future of the Organization and it would be desirable to propose to the Assembly that Mr. Lonati continue to make an active contribution at the end of his term of office so that the Organization could continue to benefit from his infinite knowledge. Indeed, if Mr. Lonati were retained as a consultant, the membership as whole could not but profit.

The French delegate thanked Mr. Mandoukou for his statement and the USA, the USSR and all the other delegates present wholly endorsed these remarks and the proposal made.

Robert Lonati responded by firstly congratulating Dr. Pahr on his nomination. Without prejudice to the other candidates, Dr. Pahr was wholly qualified to occupy the post of Secretary-General and it would not be a question of assisting Dr. Pahr who knew very well what he had to do, nor would it be a question of having a two-headed organization. It would serve solely to familiarize the Austrian nominee with the past three decades so that he could more readily prepare for the future.

A Council decision was accordingly adopted recommending the Assembly to designate Robert Lonati as “Extraordinary Adviser” with appropriate status. This would entail no modification of the budget.

Four months on from the Washington Council session, the Sixth session of the General Assembly took place at Sofia, Bulgaria, from 17 to 26 September 1985. It took place in the Congress Centre “Ludmila Zhivkova”. The President of the State Council of the People’s Republic of Bulgaria, Mr. Todor Zhivkov welcomed delegates. Robert Lonati knew Bulgaria well both as a summer vacation resort and as the venue of the 1969 Conference of Plenipotentiaries.

The Assembly held the customary secret ballot in which 79 members out of 83 voting recommended the appointment of Dr. Willibald Pahr. It was a landslide victory.

All went well until the designation of the “Extraordinary Adviser”. In this respect, Kenya observed that: “the Council was asking the Assembly to amend the Statutes in proposing the creation of a new post of Extraordinary Adviser, a move that could be regarded as a dangerous precedent”. The Dominican Republic disagreed but other Members led by Syria supported the Kenyan viewpoint.

The Secretary-General elect observed that: “Whatever decision was finally taken by the Assembly, he would in fact ask Mr. Lonati on conclusion of his term of office, to allow him the benefit of his advice and enormous experience”. Furthermore, Gabon recalled, the Washington Executive Council had shown unanimous agreement with his proposal. The final Assembly resolution therefore contained the following wording: “Requests the new Secretary-General to consider modalities for making Mr. Lonati’s services available to WTO”.

CONCLUSION

Three months (October to December 1985) awaited the founder of UNWTO until the completion of his final term of office. With the constant and caring support of Loli de Rafael, his Personal Secretary, Lonati would be drafting his memoirs and pondering the Organization’s future. However, a recurrence of his malaria illness signified that he was not in the best of health. By late November, he was hospitalized and under observation. And, within 96 days from the closing of the Assembly session, he would be no more. Robert Lonati died in a Madrid hospital on the last day of his ultimate term of office, 31 December 1985.

L'ESSOR DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LE SECTEUR HOTELIER

Résumé

Cet article, écrit en 2020, fait le point sur les progrès en matière de robotique, d'intelligence artificielle et de technologies d'automatisation visent à une réduction de coûts et des délais de production, une meilleure productivité, efficacité, qualité et gestion de la chaîne logistique. Quelle est la place de l'IA dans un système hôtelier intelligent ? Quel futur faut-il prévoir face aux réticences et réactions de la clientèle qui devient de plus en plus exigeante sur la qualité de sa relation personnelle pour que son expérience soit satisfaisante et enrichissante ? Ces nouvelles technologies laissent-elles à terme entrevoir l'usage d'une cyber main d'œuvre remplaçant les collaborateurs humains ?

Mots-clés : Intelligence artificielle (AI), Robotique, Automatisation, Hôtellerie, Restauration, Productivité, Réduction des coûts

Summary

This article, written in 2020, takes stock of advances in robotics, artificial intelligence and automation technologies aimed at reducing costs and production times, better productivity, efficiency, quality, and supply chain management. What is the place of AI in an intelligent hotel system? What future should be foreseen in front of the reluctance and reactions of customers who are becoming more and more demanding on the quality of their personal relationship so that their experience is satisfactory and enriching? Do these new technologies ultimately suggest the use of a cyber workforce replacing human employees?

Keywords: Artificial Intelligence (AI), Robotics, Automation, Hospitality, Catering, Productivity, Cost Reduction

Biographie : Dr Nathalie Montargot est Professeure Associée du Excelia Business Group et membre du CERIIM et CEREGE EA1722. montargotn@excelia-group.com

INTRODUCTION

Les progrès récents en matière de robotique, d'intelligence artificielle et de technologies d'automatisation visent à une réduction de coûts et des délais de production, une meilleure productivité, efficacité, qualité et gestion de la chaîne logistique (Webster et Ivanov, 2019 ; Bhaumik, 2018 ; Ivanov, 2019).

Plusieurs secteurs économiques, comme l'enseignement, la santé, l'agriculture, la sécurité et la défense ou bien encore le tourisme s'en saisissent (Ritzer, 2015). En 2030, le monde comptera plus

de 2 milliards de touristes, contre 1,4 milliards en 2018 (OMT, 2018)¹. Ce marché, en pleine expansion, au centre de cette communication, comprend les branches du transport civil, de l'hôtellerie ou encore de la restauration. Son développement pourrait créer entre 300 et 365 millions d'emplois dans le monde, à l'horizon 2030. Étonnement, l'IA dans le domaine du tourisme et de l'hôtellerie a encore peu attiré l'attention des chercheurs (Borràs, Moreno et Valls, 2014) et les études sur l'automatisation des services et l'adoption de robots sont encore rares (Murphy et al., 2017). Dans le domaine de l'hôtellerie et du tourisme caractérisé par de hauts niveaux d'interactions humaines, la substitution des employés humains par des robots modifie non seulement la nature de l'expérience de service mais conduit à une transformation des attitudes et des comportements des clients (Pan et al., 2015). Par conséquent, la façon dont les consommateurs voient, réagissent et réagissent aux robots de service intelligents demeure importante à explorer pour garantir l'application réussie de la robotique dans diverses opérations de voyage et de tourisme.

Dans l'industrie touristique, les clients attendent une satisfaction instantanée, ainsi qu'une bonne compréhension de leurs besoins et désirs personnels. Dans cette perspective la progression de l'intelligence artificielle (désormais IA) entraîne l'adoption de nouveaux outils afin d'améliorer, personnaliser et cocréer une expérience touristique satisfaisante et mémorable (Webster et Ivanov, 2019 ; Murphy, Hofacker et Gretzel, 2017 ; Neuhofer et al., 2015). L'exploitation des flux de données et les progrès technologiques en la matière modifient l'offre et l'expérience de service. Elle constitue un atout pour un marché touristique en plein essor et mutation (Buhalis et Law, 2008 ; Buhalis et Leung, 2018). Cependant, des peurs en matière de sécurité et de vie privée (CNIL, 2017), de suppression de postes par des machines et de dégradation des conditions d'emploi, notamment pour les moins qualifiés (McClure, 2017 ; Frank et al. 2017) ou de domination programmée des machines sur les humains sont exprimées (Sadin, 2016 ; Ganascia, 2017).

La notion d'IA s'avère protéiforme. Selon le rapport Villani (2018), depuis cinq ans, elle connaît une accélération inédite. Elle est décrite dans le dictionnaire Larousse (2018), comme l'« *ensemble de théories et de techniques mises en œuvre en vue de réaliser des machines capables de simuler l'intelligence humaine* ». Cette première acception présente donc l'IA comme une capacité des machines à reproduire des actions propres à l'intelligence humaine. Le rapport Villani (2018) remis au premier Ministre reprend cette première acception. Selon lui, l'intelligence artificielle est fondée « *autour d'un objectif ambitieux : comprendre comment fonctionne la cognition humaine et la reproduire ; créer des processus cognitifs comparables à ceux de l'être humain* ». Ces processus se caractérisent en conséquence par des raisonnements ayant une cohérence, une rationalité, un raisonnement et une mémoire proches de la perception humaine. C'est le cas par exemple des objets connectés, de par leurs réponses dotées d'une certaine intelligence, voire d'une raison, se rapprochant ainsi de l'être humain, de par leur capacité à délivrer, de manière dynamique, une réponse tant rapide que pertinente (Neuhofer et al., 2015). L'IA ne se limite pas à un aspect purement cognitif et s'approche également des capacités émotionnelles et subjectives des êtres humains. L'IA étend donc l'intelligence humaine afin de mieux éclairer et comprendre la complexité d'un écosystème, d'analyser, d'utiliser des connaissances, de planifier la gestion et prendre des décisions fondées (Russell et Norvig, 2016 ; Leung et Law, 2013 ; Gupta et George, 2016 ; Buhalis et Leung, 2018).

Ces dernières années, les progrès de l'intelligence artificielle ont été considérables (Warwick, 2012 ; Russell et Norvig, 2016 ; Sadin, 2016 ; Samani, 2016). Selon le rapport McKinsey & Company (2017), elle concernera à l'horizon 2030, 60% des métiers et 30% des activités seront automatisées ou gérées par elle. Des bouleversements sont donc à attendre et constituent une source d'inquiétude, dans la mesure où une partie significative pourrait être automatisée à un degré plus ou moins important (Villani et al., 2018). De fait, l'organisation du travail et l'évolution des besoins en main d'œuvre

¹ <http://www2.unwto.org/fr/press-release/2019-01-21/les-arrivees-de-touristes-internationaux-atteignent-14-milliard-deux-ans-pl> non repris en bibliographie

sont amenés à évoluer et ce sont entre 400 et 800 millions de personnes dans le monde, qui pourraient être amenées à trouver un nouveau travail d'ici 2030.

Dans le secteur de l'hôtellerie, le rapport McKinsey & Company (2017) indique que le potentiel d'automatisation est de 58 % et représente 578 000 d'emplois¹. Ce secteur qui subit une transformation numérique majeure cherche de nouveaux avantages compétitifs, afin de faire face à des acteurs aux nouveaux modèles économiques disruptifs, comme Booking ou Airbnb. Très sensible à la conjoncture et à l'innovation, il doit pouvoir ajuster sa stratégie à l'évolution rapide du marché (Buhalis et Foerste, 2015).

Dans ce contexte, il s'agit d'examiner la montée en puissance de l'IA dans les entreprises du secteur de l'hôtellerie. Dans ce contexte, comment sont pensées les interactions avec la clientèle durant leur séjour, lors de l'accueil et en chambre ? Ces nouvelles interactions transforment-elles la relation avec les employés en contact ? Laissent-elles à terme entrevoir l'usage d'une cyber main d'œuvre remplaçant les collaborateurs humains ? A partir d'une revue de littérature centrée sur la place de l'IA dans un système hôtelier intelligent, des exemples d'applications dans le secteur hôtelier seront analysés. Une discussion portant sur les atouts et les freins liés à l'utilisation de l'IA en hôtellerie suivra.

LA PLACE DE L'IA DANS UN SYSTEME HOTELIER INTELLIGENT

Il convient de distinguer tout d'abord IA forte et faible. L'intelligence artificielle forte se distingue de la faible, en ce qu'elle exprime la possibilité d'une intelligence à éprouver des émotions, des sentiments et d'avoir conscience d'elle-même, en autonomie des humains. Selon Ganascia (2017), elle aurait sa propre conscience et ses propres raisonnements. Dans ce cas, les répercussions seraient majeures, tout à la fois positives et négatives, sur le devenir de l'espèce humaine.

L'IA faible, intégrée dans notre quotidien se limite à la simulation de l'intelligence humaine à un domaine précis. De manière courante, le traitement automatique du langage naturel, la simulation du raisonnement humain, les conversations avec des assistants vocaux (du type Siri, Google Home ou Alexa) ou la reconnaissance faciale sont déjà présents (Dejoux et Léon, 2018). L'IA forte est un système doté de conscience, pouvant interagir comme un Homme en tout point, pouvant même à terme le dépasser devenant alors une super intelligence artificielle, menaçant l'homme de domination voire de destruction de l'espèce (Sadin, 2016 ; Ganascia, 2017).

Lorsqu'on définit le concept d'intelligence, les principales caractéristiques qui apparaissent sont l'intégration des technologies, la transmission d'informations et l'utilisation de ces données pour automatiser et faciliter les activités quotidiennes des parties prenantes. L'IA utilise ainsi les caractéristiques d'interconnexion et d'interopérabilité des technologies intégrées afin de fournir des données afin redéfinir les processus, en vue de créer de la valeur pour les parties prenantes, de produire des produits ou services et des procédures créatives et innovantes (Akdu, 2020).

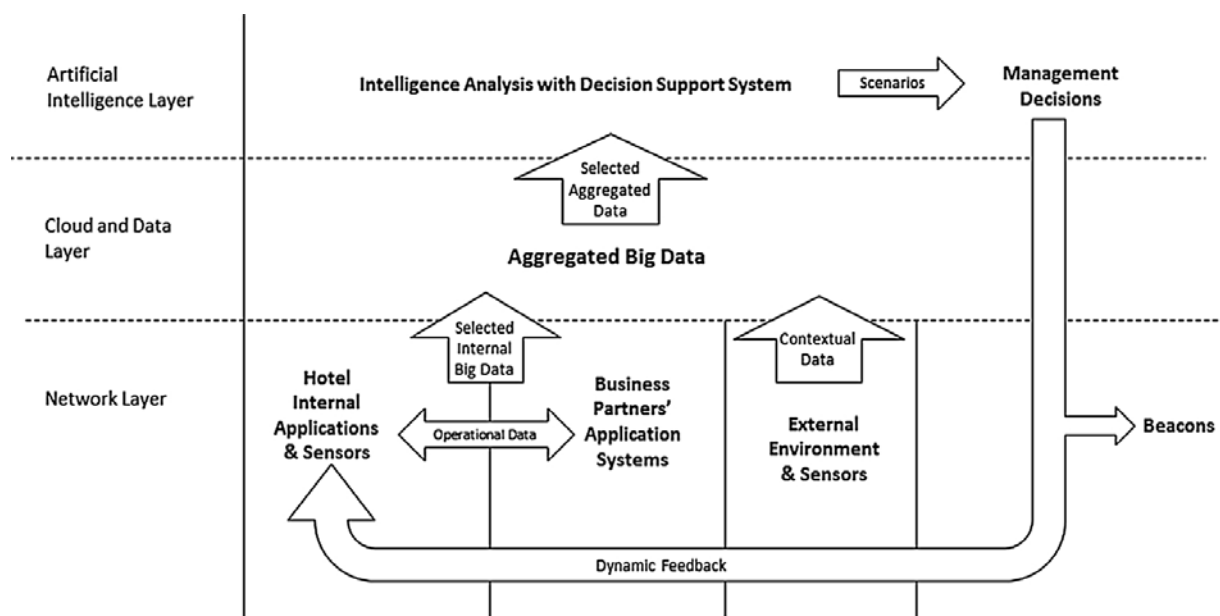
Au final, comment appréhender les objectifs d'un hôtel intelligent ? La littérature montre qu'il peut s'agir de l'augmentation des revenus, de la personnalisation des services, de l'efficacité des opérations et de l'automatisation des chambres (Leung, 2019). Ils peuvent également englober la promotion de pratiques durables écologiques, économiques et socioculturelles et la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes (Kua et Lee, 2002). Ghaffarianhoseini et al. (2015) affirment qu'effectivement si un hôtel intelligent doit être respectueux de l'environnement, il doit également optimiser la sûreté et la sécurité, dans les opérations quotidiennes, dans l'utilisation de l'espace et dans l'adaptation aux nouvelles technologies, et ce pour l'ensemble des parties prenantes. Un hôtel intelligent renouvelle un modèle économique, particulièrement pour les hôtels de milieu de gamme.

¹ <https://public.tableau.com/profile/mckinsey.analytics#!/vizhome/InternationalAutomation/WhereMachinesCanReplaceHumans> non repris en bibliographie

Cependant, il est également devenu le principal objectif d'exploitation des hôtels haut de gamme (Xia, 2018) qui souhaitent repenser le fonctionnement de leur système.

Pour Buhalis et Leung (2018), l'architecture d'un système hôtelier intelligent se compose de trois niveaux comprenant : le réseau, le data cloud et l'intelligence artificielle (Figure 1). La couche réseau interconnecte les différents systèmes d'application et capteurs dans l'écosystème, par un échange de données entre l'hôtel et ses partenaires commerciaux. Le big data gère l'agrégation et le stockage des données contextuelles externes et données internes. La dernière couche concerne l'intelligence artificielle et l'aide à la décision proprement dites, irriguées par les niveaux inférieurs. A ce stade, différents scénarios sont mis en évidence par le système. Une fois la décision prise, un feed-back dynamique est alors opéré. Cette exploitation dynamique des données couplée à l'intelligence artificielle s'avère cruciale afin d'identifier en temps réel les scénarios possibles et les décisions managériales en découlant (Buhalis et Sinarta, 2019).

Figure 1
Architecture d'un système hôtelier intelligent



Source : Buhalis et Leung (2018, p. 45)

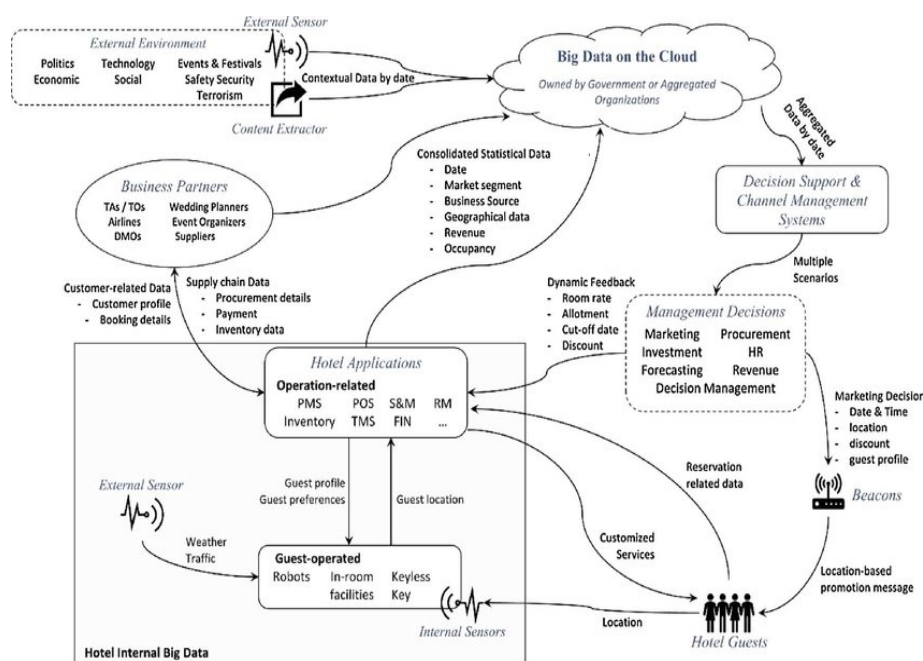
L'IA et ses applications permettent le développement de services personnalisés de gestion numérique, afin que les clients vivent des expériences encore plus marquantes. Dans ce cadre, les données constituent l'un des actifs les plus précieux de l'industrie hôtelière, qu'elles soient internes (historique des réservations, les coûts, statistiques sur les revenus...) ou externes (données économiques, politiques et environnementales, événements à proximité) (Buhalis et Leung, 2018). Ces *data* permettent de gérer et prévoir les tendances commerciales, telles que les taux d'occupation, le rendement, la main-d'œuvre ou les décisions d'investissement. S'agissant de la politique tarifaire, le *smart pricing* va également permettre d'optimiser la tarification grâce à des analyses prédictives basées sur des données telles que la demande, la saisonnalité, la concurrence, la disponibilité, ou encore les préférences des clients, leur provenance, le nombre de séjours effectués, leurs préférences gastronomiques et habitudes^{1 et 2}.

¹ <https://www.actuia.com/actualite/sera-limpact-de-lintelligence-artificielle-lindustrie-hoteliere/> non repris en bibliographie

² <https://www.actuia.com/actualite/sera-limpact-de-lintelligence-artificielle-lindustrie-hoteliere/> non repris en bibliographie

Les volumes de données augmentent de façon spectaculaire et les entreprises traitent l'information en vue d'une décision et d'une planification futures de leur gestion (Buhalis et Leung, 2018 ; Buhalis et Sinarta, 2019). Des systèmes ont été mis en place afin de collecter une grande quantité de données sur les clients et les entreprises (Leung et Law, 2013). Des logiciels de PMS (Property Management System) dédiés gèrent également les réservations, les arrivées et départs, l'attribution, la tarification et la facturation des chambres. Ils permettent d'obtenir une vue d'ensemble de l'activité historique de l'hôtel, de comparer les performances de l'entreprise en matière de prévision des arrivées et de gestion des arrivées, de gestion tarifaire, de prise de décisions et de planification stratégique (Leung et Law, 2013 ; Gupta et George, 2016). La Figure 2 illustre la circulation des flux de données au sein d'un écosystème hôtelier.

Figure 2
Les flux de données au sein d'un écosystème hôtelier intelligent



Source : Buhalis et Leung (2018, p. 47)

Selon l'étude de McKinsey & Co. (2017) dans le secteur touristique, la révolution de l'organisation du travail induite par l'IA pourrait avoir un impact positif sur l'efficacité et la productivité des employés. L'IA modifie en effet l'organisation du travail et redistribue les cartes en matière de compétences requises. En automatisant certaines tâches répétitives, les collaborateurs concernés pourraient en effet se concentrer sur celles à plus forte valeur ajoutée, L'IA impacte également positivement le parcours client : en amont via l'optimisation d'offres personnalisées, mais aussi pendant, en améliorant le transport ou les services proposées aux clients à destination ou après, en analysant les retours des clients et leur partage d'expérience. L'IA transforme le lien des firmes avec leurs consommateurs et influence leur culture.

ANALYSE DES FORMES D'IA DANS LE SECTEUR HOTELIER

L'intelligence artificielle dans le secteur hôtelier s'avère protéiforme. Selon Frochot et Legohérel (2018), elle contribue à garantir et maintenir la qualité de service exigée par le client. De fait, elle conduit à optimiser le parcours client, à automatiser les tâches traditionnelles d'accueil, à transporter des valises, acheminer de la nourriture et des boissons en chambre, à le guider et à adapter sa chambre à ses préférences. L'IA permet donc aux établissements hôteliers d'offrir un degré de personnalisation important, en procurant des informations, mais aussi en générant un ensemble d'émotions lors des différentes phases de consommation d'un produit/service. De plus, en collectant des données concernant ce que le client recherche, achète, expérimente et aime, l'IA permet de créer des offres personnalisées et ciblées (Lacour, 2018 ; Xia, 2018). Dans ce contexte, l'IA, devrait plus largement accompagner le client, avant, pendant et après son expérience de séjour (Lacour, 2018). L'IA présente également l'avantage de différencier l'hôtel vis-à-vis de ses concurrents directs ou indirects, de procurer une réelle plus-value au client, afin de le satisfaire et de le fidéliser.

Vendre une expérience et non plus louer simplement une chambre

Les tâches d'accueil, comme le check-in et le check-out peuvent désormais être totalement repensées¹ et automatisées. L'IA permet une réorganisation de nombreux aspects de l'industrie hôtelière, l'objectif étant de générer davantage de profit en offrant aux clients une meilleure expérience, par une meilleure mise en perspective des données.

Les aéroports misent sur **la reconnaissance faciale** afin de fluidifier les contrôles en réduisant le temps d'attente. Dans le domaine des croisières, le Royal Caribbean a également utilisé cette technologie lors du check-in sur son paquebot Symphony of the Seas, afin de réorienter le personnel vers des tâches à plus haute valeur ajoutée. Cette technologie d'enregistrement automatisé présente également l'avantage de proposer un enregistrement sécurisé 24/24.

Le géant Alibaba, groupe incontournable de l'e-commerce international a inauguré en 2019 un hôtel du futur de 298 chambres à Hangzhou, en Chine, à 170 km de Shanghai, dont les prix débutent à 183 € la nuit. Dans cet établissement, le Flyzoo, entièrement connecté mêlant robotique, reconnaissance faciale et assistants personnels, les clients s'enregistrent depuis l'application mobile et gagnent leur chambre, sans passer par l'accueil, l'ouverture de l'ascenseur et des portes de chambre se fait automatiquement. Au restaurant, la reconnaissance faciale permet également de facturer directement chaque dépense sur leur note d'hôtel. Ces mêmes clients bénéficient en chambre d'un assistant vocal, « Tmall Genie » commercialisé par Alibaba afin de gérer l'équipement et poser des questions sur les facilités proposées dans et autour de l'établissement. Enfin, des robots assurent des fonctions de livraison en chambre ou au restaurant. Pour autant, des employés continuent à assurer leur fonction, d'accueil, de nettoyage de chambres ou de production culinaire au restaurant.

De même, **la technique simplifie l'enregistrement** dans les hôtels et renforce la sécurité. Elle facilite les formalités de l'accueil, augmente la sécurité des paiements tout en évitant de conserver les données bancaires et contribue à une expérience client fluide et personnalisée. Les employés de la réception pourront accueillir les clients par leur nom. Dans les restaurants, les clients les plus fidèles seront reconnus et orientés vers des choix de menus en fonction de leur âge, de leurs préférences ou de leur émotion du moment. Par ailleurs, l'utilisation des smartphones comme clé électronique ou en tant que moyen de paiement automatique fluidifie de nombreux aspects de la relation client. L'interaction de paiement permet à l'hôtel de proposer dans le même temps des services et produits complémentaires, comme des souvenirs, afin de renforcer la relation et la fidélisation.

¹ Voir comme le mettent en avant deux start-ups françaises : 1Check et RoomChecking. Intelligence artificielle, applications de Fast check-in/Fast check-out non repris en bibliographie

Robots et cyber-main d'œuvre à tous les étages

Idéalement, chaque hôtel veut fournir un service satisfaisant avec un personnel bien formé et accueillant (Löhndorf et Diamantopoulos, 2014). Pour autant, les professionnels sont confrontés aux défis d'une pénurie et d'une augmentation des coûts de main d'œuvre. Certains professionnels utilisent déjà des robots pour accueillir les clients aux réceptions des hôtels, servir des boissons au bar, cuisiner ou servir au restaurant, faire le *room service* en chambre, nettoyer le sol et la piscine, tondre les espaces verts ou bien encore fournir des informations dans les aéroports (Pan et al, 2015 ; van Doorn et al, 2017 ; Webster et Ivanov, 2019). Sachant que l'introduction récente des robots dans les services d'accueil peut modifier les rencontres et les relations entre clients et fournisseurs de services (Pan et al., 2015 ; Murphy, Hofacker et Gretzel, 2017 ; Ivanov, Webster et Garenko, 2018 ; Qiu et al., 2019), les robots constituent-ils des solutions de remplacement fiables et acceptables pour les consommateurs et les employés ? Dans quelle mesure les hôteliers peuvent-ils se fier à cette cyber main d'œuvre ? Comment peuvent-ils gérer l'interaction homme-robot ?

Par rapport aux technologies traditionnelles, les robots de service n'agissent plus comme de simples médiateurs reliant clients et employés, mais comme des quasi-employés au service des clients et des humains (van Doorn et al., 2017). Proches de l'humain par leur « intelligence », doivent-ils aussi ressembler physiquement à des humains ? La chaîne Starwood a pour sa part, fait le pari des robots majordomes, nommés ALO dans deux de ses hôtels Aloft de la Silicon Valley. Ils peuvent recommander des endroits à visiter, des restaurants et aider à s'orienter dans l'établissement. Autonomes, ils évoluent seuls grâce à la technologie GPS intégrée et se chargent d'apporter les commandes dans les chambres des clients (Deloitte 2019). En 2016, son concurrent Hilton pour sa part, a lancé, en partenariat avec IBM, un concierge robotisé "Connie" d'un mètre de haut, comme l'illustre la Figure 4. Grâce à sa capacité de traitement du langage naturel, Connie peut apprendre à connaître les clients et leur fournir des recommandations personnalisées sur les endroits à visiter, les restaurants à essayer ou les guider dans leur orientation dans l'hôtel (Figure 3). Chaque interaction avec le client lui permet d'affiner ses réponses, par un processus de « machine learning » (apprentissage machine), automatique et autonome, fondé sur « *des méthodes d'apprentissage et d'acquisition automatiques de nouvelles connaissances par les ordinateurs, qui permet de les faire agir sans qu'ils aient à être explicitement programmés* » (CNIL, 2017, p.75).

La combinaison de la compréhension et de l'automatisation avec l'apprentissage machine peut réinventer la prestation de services, en déployant des agents intelligents en interaction avec les clients, les employés, les fournisseurs et les autres acteurs de l'écosystème de l'entreprise. Elle induit donc une réorganisation profonde du secteur en introduisant davantage de complexité dans la chaîne de valeur entre le client et l'hôtel¹. De plus, elle ajoute de la valeur et de la praticité et favorise l'efficacité, les économies et la sécurité (Deloitte, 2019).

¹ <https://www.actuia.com/actualite/sera-limpact-de-lintelligence-artificielle-lindustrie-hoteliere/> non repris en bibliographie

Figure 3
Connie, le robot concierge des hôtels Hilton



Marriott, qui a racheté Starwood fin 2016, expérimente de son côté des automates d'enregistrement dans son site de Gand, tout comme Hilton dans celui de Mac Lean en Virginie aux États-Unis.

L'expérience d'un hôtel géré intégralement par des robots

Au Japon, un hôtel a été intégralement robotisé. Il s'agit du Henn-Na ouvert à Nagasaki, près de Disneyland en 2015. Mis à part le système de surveillance, assuré par des humains et le changement des draps, les 243 robots s'occupent de tout. Dans l'entrée, un bras robotique industriel permet aux clients de déposer des objets comme dans une consigne traditionnelle. Dans le lobby de l'hôtel, une concierge humanoïde cligne des yeux et accueille en japonais tandis que son collègue, un dinosaure robot, indique en anglais ou en japonais comment s'enregistrer (Figure 4). Une base mobile sert de bagagiste et achemine les valises des clients jusqu'à leurs chambres. L'hôtel n'utilise pas de clés pour les chambres mais un système de reconnaissance faciale, en prenant une photo du client à son arrivée. A l'extérieur de l'hôtel, des drones apportent des petites boîtes remplies de collations aux clients. Le prix de la chambre est de deux à trois fois inférieur à un hôtel traditionnel¹.

Figure 4
Henn Na au Japon, le premier hôtel entièrement robotisé



Trois ans plus tard, la moitié de ses 243 robots ont été supprimés. Cette cyber main d'œuvre a montré ses limites, leurs fonctionnalités étaient remises en question par la clientèle. Elles étaient pourtant variées, de la réception, à la gestion des bagages, de la lumière en chambre ou encore de la mise à disposition de la météo. Ils ont cependant eu de nombreux soucis. Ainsi, les assistants vocaux

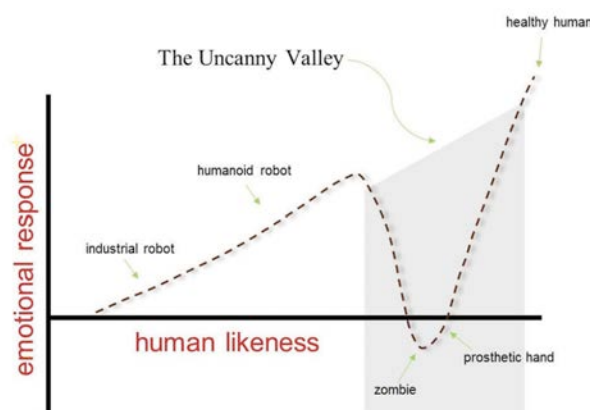
¹ <https://humanoides.fr/henn-na-premier-hotel-robotique/> Newsroom16.07.15 non repris en bibliographie

dans les chambres s'activaient à cause des... ronflements. Un robot dinosaure devait lui toujours avoir un humain pour faire une photocopie de passeports.

Les bagagistes posaient également des problèmes à cause de la météo et ne pouvaient passer d'un bâtiment à l'autre de l'hôtel. Au fil des années, **les robots ont surtout été dépassés par les évolutions technologiques**. Aujourd'hui, il ne resterait que 15 des 27 types de robots présents lors de l'apogée. D'après Qiu et al. (2019), certaines sociétés d'hôtellerie en Chine prévoient également de révoquer les robots de service et repensent leurs stratégies en la matière, de peur que le remplacement des employés par des robots ne ruine l'expérience d'accueil des clients. Ces robots doivent donc être à la performants et acceptables pour le client. Quelle forme(s) physique doivent-ils prendre ? Quelle est l'influence des caractéristiques de conception des robots sur la qualité de l'interaction entre les clients et le personnel de service robotisée ? L'anthropomorphisme, la ressemblance des robots aux humains, leur mode de déplacement et de communication, semble influencer sur l'acceptation des consommateurs à ce nouvel agent de service. Par exemple, l'inclinaison de la tête ou le regard d'un robot peut influencer positivement la perception qu'ont les utilisateurs de ce robot. Dès lors, les repères non verbaux dans la conception du robot sont d'importance (Pan et al., 2015). Une étude récente a ainsi comparé les réactions de clients de l'hôtel Henn-Na et leur a soumis des photos de personnel humain ou robotique souriant, avec différents degrés d'inclinaison de la tête. Selon leur groupe d'âge et de sexe, les visiteurs masculins et féminins avaient des intentions de visite et des perceptions différentes (Chung-En, 2018). Certains clients perçoivent en effet les robots comme étant plus fiables et plus sûrs d'eux que le personnel humain ; de plus, ils perçoivent la chaleur interpersonnelle et les intentions de visite sans aucune différence, ce qui signifie que lorsque le robot affiche un sourire avec la tête inclinée, les clients le considèrent comme étant similaire au personnel humain.

Cependant, le degré de ressemblance influe sur la perception des consommateurs, comme l'illustre la Figure 5. Ainsi, le concept de « vallée dérangement » de Masahiro Mori (1970) énonce qu'un robot suscite de l'empathie jusqu'à un certain point de ressemblance avec l'humain, si la ressemblance est trop forte, il provoque alors un malaise, voire de l'angoisse (Mori, MacDorman et Kageki, 2012).

Figure 5
The Uncanny Valley



Source : Murphy et al. (2019, p. 5) adapté de Mori (1970)

DISCUSSION

Les jeunes générations seraient friandes de technologies et peu sensibles aux services proposés par les hôtels traditionnels (Haidegger et al, 2013). En effet, elles seraient davantage en quête d'un important niveau de connectivité, de customisation et de personnalisation durant leur séjour dans un

hôtel. Afin de les satisfaire, les hôtels ont donc tout intérêt à investir dans l'IA. Ces technologies dites « customer-centric » pourraient apporter des **façons innovantes et personnalisées d'interagir** avec les clients (Kim et al, 2013 ; Nieves et Diaz-Meneses, 2016 ; Xia, 2018). Afin de satisfaire les exigences des clients, l'IA et les objets connectés permettent de moduler l'espace, afin de proposer une structure complètement différente pour chaque client. Ainsi, une architecture modulable et adaptable permettrait la suppression des murs et des portes physiques, afin de proposer un espace délimité par de nouvelles séparations virtuelles, telles que des projections ou des effets sonores par exemple. Il s'agirait également d'une personnalisation de l'espace par des attributs sensoriels et dynamiques, modifiant la couleur ou la musique en fonction des attentes du client, ou encore proposant des oreillers et couvertures intelligents qui s'adapteraient au sommeil du client en fonction de sa température corporelle. Les atouts et freins à l'utilisation de l'IA sont mis en évidence.

Les atouts de l'IA pour les clients, les collaborateurs et l'entreprise hôtelière

La démarche d'implémentation de l'IA a un impact sur les clients et les collaborateurs (Xia, 2018). Dès lors, la façon dont ces derniers acceptent et travaillent avec ces nouveaux « collègues robots », ajustent leurs interactions dans un espace de travail partagé se pose (Ivanov et al., 2019).

Notons tout d'abord que l'IA peut faciliter l'exécution du travail, via un process automatisé et simplifié. Les technologies continuent de se développer pour améliorer l'expérience client et apporter une facilité à communiquer et à interagir en temps réel. C'est notamment le cas pour les réceptionnistes qui peuvent gagner du temps en travaillant sur tablette. Outre un gain de temps dans l'exécution des tâches, la présence d'objet va également réduire le potentiel d'erreur humaine. Ainsi la personne qui effectue une certaine action va pouvoir focaliser son attention sur d'autres aspects de son travail, dans la mesure où la machine enregistrera l'ensemble des éléments souhaités. Il sera de fait plus simple de transmettre des résultats. En termes de management, il devient donc plus facile de délivrer des feedbacks aux collaborateurs, en se basant sur les retours clients en temps réel. Cela est également facteur d'une certaine compétition positive entre les employés qui va les stimuler et les pousser à se dépasser (Cummings et Oldham, 1997).

On peut illustrer ce propos par un exemple. Une femme de chambre travaillant avec un objet connecté va par exemple pouvoir signaler s'il manque un objet en chambre. Elle va ainsi pouvoir noter l'absence de cet objet sur sa tablette et indiquer le numéro de la chambre concernée. Ainsi elle va pouvoir continuer à travailler et nettoyer d'autres chambres sans avoir à se préoccuper de l'objet manquant. L'objet manquant va être envoyé directement au service housekeeping et remplacé lors de son passage à proximité. L'entreprise va ainsi améliorer son efficacité opérationnelle mais également réduire le pourcentage d'erreur inhérent aux activités quotidiennes (Schaarschmidt, 2016). On peut également observer que les établissements équipés en objets connectés parviennent davantage à retenir leurs employés. Ces derniers disposent d'un sentiment de fierté lié aux équipements dont ils disposent dans leur hôtel. Cela est également un facteur augmentant leur implication au travail (Schaarschmidt, 2016).

La littérature montre que la plupart des employés seraient prêts à utiliser de nouvelles technologies. Ainsi ces objets disposent d'une image relativement positive de la part des employés du secteur. Une étude réalisée par Ko et Yu (2015) montre que près de 77 % des employés seraient prêts à utiliser des technologies, notamment biométriques au sein des hôtels. Et cela encore plus particulièrement, s'ils en perçoivent l'utilité. L'acceptation de ces employés est donc nécessaire à la bonne application de ces outils modernes. Dans certains établissements, les employés sont encouragés à conserver leur téléphone portable. En effet cet appareil, qui peut être considéré comme un objet connecté, offre un intérêt particulier dans la stimulation des employés. Jeong, Lee, et Nagesvaran (2016) montrent que deux variables dites exogènes, l'utilité du travail et l'efficacité personnelle et trois variables qualifiées

d'endogène, la perception d'une performance au travail, la satisfaction au travail et la capacité à conserver ces employés sont des critères d'acceptation du portable au sein de l'espace de travail.

De même, les employés sont ainsi invités à utiliser leurs propres appareils afin d'améliorer l'expérience client, comme dans les groupes Accor, Hilton ou Marriott-Starwood. Le groupe Hyatt a ainsi mis en place une campagne appelée « BYOD » (*Bring your own device*), les employés sont ainsi encouragés à apporter leur propre appareil au sein de leur environnement de travail. Comme l'indiquent Morosan et DeFranco (2014), les téléphones portables et smartphones jouent un rôle clés dans nos vies depuis maintenant quelques années et influencent nos décisions quotidiennes.

Enfin, on peut également observer un bénéfice des objets connectés pour la structure hôtelière elle-même. Ainsi, l'implémentation de l'IA permet à un hôtel de **se différencier de la concurrence et de bénéficier d'avantages compétitifs** (Gomzelj, 2016 ; Chen et Tseng, 2017). Les hôteliers luttent contre une concurrence directe entre hôtels, mais également contre une concurrence indirecte menée par les *pure players* digitaux, comme Booking, Tripadvisor ou Expedia. Ces derniers sont effectivement des intermédiaires qui, en s'intégrant au service proposé par un établissement, captent une part de leurs revenus, via des commissions.

De plus, l'IA peut **pallier certains problèmes socio-démographiques**. C'est notamment le cas pour les établissements disposant de nombreux saisonniers et de temps partiels. La qualité du service apportée au client est en effet directement affectée par l'état d'esprit de ces employés, en situation précaire et généralement peu qualifiés ((Löhndorf et Diamantopoulos, 2014 ; Lovelock et al, 2015). Kuo, Chen et Tseng, (2017) avancent l'idée selon laquelle ce type d'emploi sera supprimé dans le futur par des robots et des technologies automatisées plus performantes, réglant de fait le *pensum* du recrutement d'employés saisonniers et évitant aux hôtels de potentiels problèmes de management et marketing (den Hertog et al., 2010). De plus, l'émergence d'une cyber main-d'œuvre pourrait augurer d'une nouvelle façon de travailler « en remplaçant certains collaborateurs pour des tâches spécifiques et faire disparaître d'autres métiers dits « pénibles » afin de déléguer les tâches à une machine. Les porteurs de bagage, par exemple, pourront être remplacés par des systèmes automatisés ou par des robots. Ainsi, les bagages pourront être apportés aux clients dans leur chambre à l'arrivée et ils seront transférés de leur chambre au hall de l'hôtel au moment de leur départ grâce à un système de guidage par GPS » (Deloitte, 2019, p. 45).

On peut également prendre l'exemple taiwanais qui développe des objets connectés dans les hôtels (mais pas uniquement), afin de pallier **un problème démographique**. La population de Taïwan étant vieillissante et le taux de natalité particulièrement faible, les objets connectés sont apparus comme une alternative à ces problèmes. Les objets connectés ainsi que les robots remplaçant progressivement les humains dans certaines fonctions. Toutefois, les robots humanoïdes, c'est à dire ayant une apparence humaine, ont davantage de succès dans ce pays que d'autres technologies plus standards. Cela va de pair avec un autre article (Lee et Sabanovic, 2014) qui démontre que les pays d'Asie ont globalement tendance à préférer les technologies robotiques à forme humaine, plutôt que d'autres formes de robots.

En outre l'aspect accessible et simple d'usage est privilégié. Les technologies intuitives présentent un certain succès du fait de la lassitude des consommateurs confrontés à d'appareils complexes d'utilisation et en recherche de simplicité (DiPietro et Wang, 2010). Les outils, comme les assistants vocaux ou les objets connectés, ayant un visuel plutôt attractif ont de fait un vrai succès auprès des férus de technologies et des familles avec enfants (Haidegger et al, 2013). Du point de vue des concepteurs de ces produits, les intentions d'investissements et de recherches et développement à Taiwan sont réduites de par les coûts que représentent ces technologies (Melian-Gonzalez et Bulchand-Gidumal, 2016) même si la plus-value espérée tend à faciliter sur le long terme l'intérêt des entreprises et les pousser à investir dans les technologies robotiques.

L'IA peut **également servir aux recruteurs**, qui pourraient expérimenter l'utilisation des chatbots pour converser avec des candidats potentiels, les guider pour postuler à des emplois en fonction de leurs compétences et de leur disponibilité géographique. Les professionnels RH pourraient réduire le temps nécessaire pour présélectionner, trouver et interviewer les candidats et combler les nouveaux postes vacants (Deloitte, 2019). L'IA pourrait également servir à détecter un besoin en formation, la fournir, promouvoir la culture et les valeurs de l'entreprise. Le dernier rapport Deloitte (2019) affirme même que l'intelligence artificielle pourrait répondre partiellement à la demande de revalorisation des métiers de l'hôtellerie.

Les freins liés à l'IA :

Utilisation des données et remplacement de l'homme au travail

Les établissements doivent pouvoir constituer ou avoir accès à une base de données de qualité. C'est un souci récurrent pour beaucoup de professionnels, qui utilisent encore des solutions quelque peu obsolètes de **collecte et de traitement**. Un système regroupant la data dans une infrastructure facilitant une analyse rapide est indispensable pour explorer efficacement les opportunités et les nécessités d'amélioration. Ce sont ces données qui vont permettre de développer un processus analytique avancé. Pour cela, les établissements doivent pouvoir compter sur un ou plusieurs partenaires et tester des concepts d'analyse différents. Il existe désormais de nombreux acteurs dans l'écosystème de la data science proposant des plateformes et outils basés sur l'intelligence artificielle pour optimiser la stratégie commerciale, marketing et la gestion. Il s'agit d'un investissement conséquent et, pour générer un retour sur investissement et constater un réel impact commercial, les données fournies par ces solutions intelligentes doivent être intégrées dans les flux et processus de travail et de décision existants¹

Le principal frein est lié aux **limites éthiques et à la protection des données**. En effet, faire fonctionner la plupart des objets connectés nécessite une collecte d'information, qui a pour objectif de mieux connaître les préférences, mais peut également avoir l'effet inverse et les rendre plus méfiants (Dejoux et Léon, 2018). Britton (2016) présente les risques inhérents à l'internet des objets en termes de sécurité. D'après elle l'utilisation de cette technologie inclut une cyber surveillance intégrée mais non souhaitée, une utilisation non autorisée des données collectées, de possibles usurpations d'identités et des attaques cybernétiques. Comme elle le mentionne, « *si les données sont le nouveau pétrole, la nouvelle monnaie du monde digital, alors ceux en possession de la plus grande quantité aurait une influence et un pouvoir immense* »².

Il convient donc de garantir l'éthique et la sécurité de ces informations. L'internet des objets permet ainsi avec le consentement du client de collecter un grand nombre d'informations qui lui sont propres. En échange, la compagnie hôtelière doit s'engager à conserver un certain anonymat à ce client, et ne pas dévoiler ces différentes informations qui relèvent de l'ordre du domaine privé. La collecte de toutes ces informations nécessite leur conservation dans un espace sécurisé et inviolable, se protégeant des attaques virales et de logiciels malveillants sur internet.

Intelligence artificielle et emploi en hôtellerie : une menace ?

Selon Deloitte (2019), les processus d'automatisation robotique et cognitive (R & CA) peuvent aller de simples robots exécutant des tâches répétitives et volumineuses, à un apprentissage qui automatise des processus subtils et complexes.

¹ <https://www.actuia.com/actualite/sera-limpact-de-lintelligence-artificielle-lindustrie-hoteliere/> non repris en bibliographie

² Notre traduction

L'automatisation cognitive peut avoir un impact partout où il y a une grande quantité de processus métier répétitifs, basés sur des règles. Ce qui est le cas dans l'industrie touristique et hôtelière. Que ce soit pour le traitement des passeports et des visas, ou les réservations et les paiements par le biais de canaux de distribution complexes, les entreprises en contact direct avec des millions de clients peuvent bénéficier de l'application de l'automatisation cognitive. Ils seront remplacés par d'autres, liés à l'IA, mais pas au même rythme ni à compétences égales : les anciens métiers, peu formés, disparaîtront à un rythme plus rapide que celui par lequel les nouveaux métiers, très formés, se créeront.

Dans certains cas, les craintes liées aux objets perçus par les collaborateurs comme ayant pour finalité de les remplacer. Cette peur d'être à terme remplacé par ces machines risque de freiner leur productivité et d'augmenter leur méfiance vis-à-vis de l'IA, mais également de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. En outre, certains employés peuvent être **mal formés à l'utilisation** de ces outils et réticents à leur utilisation. Il est ainsi nécessaire d'expliquer la démarche d'introduction de l'IA, mais également de former les employés à leur usage, afin de limiter les risques de décrochages et faciliter leur mise en place sur le lieu de travail (Dejoux et Léon, 2018).

Selon Ivanov (2019), deux tendances sectorielles vont se dégager, avec d'une part, des entreprises touristiques de haute technologie offrant des services robotisés standardisés bon marché (Kim et al., 2013 ; Nieves et Diaz-Meneses, 2016), et d'autre part, des entreprises de haute technologie gardant leurs employés, composante fondamentale du service et garants de sa bonne réalisation (Löhndorf et Diamantopoulos, 2014). De nombreux métiers sont concernés par la disparition possible des employés humains : réceptionniste, barman, femme de chambre, serveur, cuisinier, plongeur ou même chauffeur (en raison des voitures autonomes). L'hôtellerie étant un secteur accessible aux personnes vulnérables, peu scolarisées, étudiants à la recherche d'un emploi à temps partiel, leur intégration sera fortement revue à la baisse (Ivanov et al., 2019) voire impossible, dans le cas d'hôtels fonctionnant uniquement sur une base robotique, comme c'est déjà le cas au Japon, en Corée ou en Chine (Kim et Kim, 2018).

Au final, dans les catégories d'hôtels ayant recours aux employés, la question de l'interaction avec les employés virtuels se pose. En effet, les employés peuvent concourir ou empêcher la bonne réalisation du service (Cadwallader et al. 2010 ; McKnight et Hawkrigg, 2005). Si les employés sont impliqués de fait et se sentent engagés dans l'entreprise qu'ils représentent, alors ils seront ainsi plus facilement à même de délivrer une qualité optimale de service (Löhndorf et Diamantopoulos, 2014). Les employés en contact direct avec le client sont les ambassadeurs d'une marque lorsque celle-ci est présentée au client. Il est donc primordial que ces employés spécifiques maîtrisent leur environnement de travail. Il convient donc de les accompagner, former et préparer à un nouvel environnement de travail. De nouvelles recherches, basées sur des techniques projectives, des études ethnographiques ou biométriques constituent des pistes intéressantes, tant au niveau des clients que des employés afin de mieux comprendre leurs interactions, attitudes, besoins, espoirs et craintes (Ivanov et al., 2019).

BIBLIOGRAPHIE

- Borràs, J., Moreno, A., & Valls, A. (2014). Intelligent tourism recommender systems: A survey. *Expert Systems with Applications*, 41(16), 7370–7389.
- Bhaumik, A. (2018). *From AI to Robotics: Mobile, Social, and Sentient Robots*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Britton, K. (2016). Handling Privacy and Security in the Internet of Things. *Journal of Internet Law*, 19(10), 3-7.
- Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41-50.
- Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and oneness service: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 563-582
- Chung-En, Y. (2018). Humanlike robot and human staff in service: Age and gender differences in perceiving smiling behaviors. In : *2018 7th International Conference on Industrial Technology and Management (ICITM)*. IEEE, 99-103.
- CNIL (2017). Comment permettre à l'homme de garder la main ? Les enjeux éthiques des algorithmes et de l'intelligence artificielle, 80 p. https://www.cnil.fr/sites/default/files/atoms/files/cnil_rapport_garder_la_main_web.pdf.
- Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40(1), 22-38.
- Dejoux, C., & Léon, E. (2018). *Métamorphose des managers... : à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle*. Pearson.
- Deloitte (2019). US Travel and Hospitality Outlook, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-consumer-2019-us-travel-and-hospitality-outlook.pdf>
- den Hertog, P., van der Aa, W. & W. de Jong, M. (2010). Capabilities for managing service innovation: Towards a conceptual framework, *Journal of Service Management*, Vol. 21(4), 490-514.
- DiPietro, R.B. & Wang, Y. (2010). Key issues for ICT applications: Impacts and implications for hospitality operations”, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2 (1), 49-67.
- Frank, M., Roehring, P., & Pring, B. (2017). *What to do when machines do everything: How to get ahead in a world of AI, algorithms, bots and big data*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Frochot, I., & Legohérel, P. (2018). *Marketing du tourisme-4e éd.* Dunod.
- Ganascia, J-G. (2017). *Intelligence artificielle : vers une domination programmée*, Le cavalier bleu.
- Ghaffarianhoseini, A., Berardi, U., Alwaer, H., Chang, S., Halawa, E., Clements-Croome, D. (2016), What is an intelligent building? Analysis of recent interpretations from an international perspective, *Architectural Science Review*, 59 (5), 338-357.
- Gupta, M., & George, J.F. (2016). Toward the development of a big data analytics capability. *Information & Management*. 53 (8), 1049–1064.
- Haidegger, T., Barreto, M., Goncalves, P., Habib, M.K., Ragavan, S.K.V., Li, H., Vaccarella, A., Perrone, R. & Prestes, E. (2013). Applied ontologies and standards for service robots, *Robotics and Autonomous Systems*, 61, 1215-1223.
- Ivanov, S. (2019). Ultimate transformation: How will automation technologies disrupt the travel, tourism, and hospitality industries? *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 11(1), (forthcoming).
- Ivanov, S., Gretzel, U., Berezina, K., Sigala, M., & Webster, C. (2019). Progress on robotics in hospitality and tourism: a review of the literature. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*.
- Ivanov, S., & Webster, C. (2018). Adoption of robots, artificial intelligence and service automation by travel, tourism and hospitality companies – a cost-benefit analysis. In Marinov, V., Vodenska, M., Assenova, M. & Dogramadjieva E. (Eds) *Traditions and Innovations in Contemporary Tourism*, Cambridge Scholars Publishing, 190-203.
- Jeong, M., Lee, M., Nagesvaran, B. (2016). Employees' use of mobile devices and their perceived outcomes in the workplace: A case of luxury hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 40-51.
- Kim, J., Christodoulidou, N. and Choo, Y. (2013). Factors influencing customer acceptance of Kiosks at quick service restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 4 (1), 40-63.
- Kim, H. & Kim, B. G. (2018). A qualitative approach to automated motels: a rising issue in South Korea. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(7), 2622-2636.
- Ko, C. H., & Yu, C. C. (2015). Exploring employees' perception of biometric technology adoption in hotels. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 8(2), 187.
- Kua, H. W. & Lee, S. E. (2002), Demonstration Intelligent Building—A Methodology for the Promotion of Total Sustainability in the Built Environment, *Building and Environment*, 37, 231–240.
- Kuo, C. M., Chen, L. C., & Tseng, C. Y. (2017). Investigating an innovative service with hospitality robots. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(5), 1305-1321.
- Leung, R. (2019). Smart hospitality: Taiwan hotel stakeholder perspectives. *Tourism Review*, 74(1), 50–62.
- Leung, R., & Law, R. (2013). Evaluation of hotel information technologies and EDI adoption: the perspective of hotel IT managers in Hong Kong. *Cornell Hospitality. Q.*, 54 (1), 25–37.
- Löhndorf, B. & Diamontopoulos, A. (2014). Internal branding: Social identify and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service Research*, 17, 310–325.
- Lovelock, C., & Patterson, P. (2015). *Services marketing*. Pearson Australia.
- McClure, P. K. (2017). “You’re Fired,” Says the Robot: The Rise of Automation in the Workplace, Technophobes, and Fears of Unemployment. *Social Science Computer Review*, 36(2), 139-156.

- Melian-Gonzalez, S. & Bulchand-Gidumal, J. (2016). A model that connects information technology and hotel performance, *Tourism Management*, 53, 30-37.
- Mori, M., MacDorman, K. F., & Kageki, N. (2012). The uncanny valley [from the field], *IEEE Robotics & Automation Magazine*, 19(2), 98-100.
- Morosan, C. & DeFranco, A. (2014). When tradition meets the new technology: an examination of the antecedents of attitudes and intentions to use mobile devices in private clubs. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 126–136.
- Murphy, J., Gretzel, U. & Pesonen J. (2019): Marketing robot services in hospitality and tourism: the role of anthropomorphism, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, online.
- Murphy, J., Hofacker, C., & Gretzel, U. (2017). Dawning of the Age of Robots in Hospitality and Tourism: Challenges for Teaching and Research. *European Journal of Tourism Research*, 15, 104-111.
- Neuhofner, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2015). Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain. *Electronic Markets*, 25(3), 243-254.
- Nieves, J. & Diaz-Meneses, G. (2016). Antecedents and outcomes of marketing innovation: an empirical analysis in the hotel industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (8), 1554-1576.
- Qiu, H., Li, M., Shu, B. & Bai, B. (2019). Enhancing hospitality experience with service robots: the mediating role of rapport building, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 1-22.
- Ritzer, G. (2015). Hospitality and presumption. *Research in Hospitality Management*, 5(1), 9-17.
- Russell, S., & Norvig, P. (2016). *Artificial intelligence: a modern approach* (3rd ed). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Sadin, E. (2016). *La siliconisation du monde*, l'Echappée.
- Samani, H. (Ed.) (2016). *Cognitive robotics*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Schaarschmidt, M. (2016). Frontline employees' participation in service innovation implementation: The role of perceived external reputation. *European Management Journal* 34(5), 540-549.
- Villani, C., Schoenauer, M., Bonnet, Y., Berthet, C., Cornut, A. C., Levin, F., & Rondepierre, B. (2018). Donner un sens à l'intelligence artificielle : pour une stratégie nationale et européenne. *Rapport public, Premier ministre*.
- Warwick, K. (2012). *Artificial intelligence: The basics*. Oxon: Routledge.
- Webster, C., & Ivanov, S. (2019). Robotics, artificial intelligence, and the evolving nature of work. In George, B., & Paul, J. (Eds.). *Business Transformation in Data Driven Societies*, Palgrave-MacMillan.
- Xia, X. (2018), Research on the Construction and Development of Smart Hotel from the Perspective of Serving Customers. *Atlantis Press*, 184.

Julia MARTÍNEZ CABRERA &
Francisco LÓPEZ-DEL-PINO

THE IMPACT OF COVID-19 ON FOUR CIRCULAR ECONOMY PATTERNS IN TOURISM

Abstract

This paper focuses on the circular economy challenge patterns (CECPs) relevant for the tourism industry that were negatively impacted by the coronavirus pandemic (COVID-19). By interviewing 33 circular economy (CE) and tourism experts (reaching theoretical saturation), 59 COVID-19 specific challenges emerged. They were codified in two phases, enabling us to map them to four CECPs applicable to the tourism industry out of 34. The negative effects for the four CECPs were: (1) special COVID-19 regulations impeding a CE model; (2) sustainability positions in companies at risk; (3) increase in waste generation and (4) shift in priorities within organizations. Three solutions were proposed to make the endeavors toward CE more pandemic resilient: establish a CE rescue fund; work toward pandemic regulations that encompass CE principles and establish pandemic-reactive waste management systems. The analysis of COVID-19 effects on CECPs in the tourism industry allows practitioners to develop measures to make the efforts toward a more circular tourism model resilient to future pandemics.

Keywords: Circular economy, tourism, COVID-19, sustainability, new priorities, companies at risk

Résumé

Cet article se concentre sur les modèles de défis de l'économie circulaire (CPC) pertinents pour l'industrie du tourisme qui ont été négativement touchés par la pandémie de coronavirus (COVID-19). En interrogeant 33 experts de l'économie circulaire (EC) et du tourisme (atteignant la saturation théorique), 59 défis spécifiques à la COVID-19 ont émergé. Ils ont été codifiés en deux phases, ce qui nous a permis de les mettre en parallèle avec quatre CP applicables à l'industrie du tourisme sur 34. Les effets négatifs pour les quatre CPcp étaient les suivantes : (1) règlement spécial sur la COVID-19 entravant un modèle d'économie circulaire ; (2) les positions de durabilité dans les entreprises à risques ; (3) l'augmentation de la production de déchets et (4) le changement des priorités au sein des organisations. Trois solutions ont été proposées pour rendre les efforts visant à rendre l'EC plus résiliente à la pandémie : établir un fonds de sauvetage de l'EC ; travailler à l'établissement de règlements sur la pandémie qui englobent les principes de l'EC et établissent des systèmes de gestion des déchets réactifs à la pandémie. L'analyse des effets de la COVID-19 sur les ÉCP dans l'industrie du tourisme permet aux praticiens d'élaborer des mesures pour rendre les efforts visant à rendre les efforts vers un modèle de tourisme circulaire résilient aux futures pandémies.

Mots-clés : Économie circulaire, tourisme, COVID-19, durabilité, nouvelles priorités, entreprises à risques

Biography: Julia Martínez Cabrera is a Ph.D. Student at the University Institute of Tourism and Sustainable Economic Development, University of Las Palmas de Gran Canaria, Spain.

julia.mcabrera95@gmail.com

Francisco López-del-Pino is professor of the Department of Applied Economic Analysis, University of Las Palmas de Gran Canaria, Spain. francisco.lopez@ulpgc.e

Disclaimer: This paper is a modified excerpt from the previously published article in the open access Sustainability MDPI Journal by the authors of this paper. As the article is distributed under the Creative Commons Attribution License, it permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. Full citation: Martínez-Cabrera, J.; López-del-Pino, F. The 10 Most Crucial Circular Economy Challenge Patterns in Tourism and the Effects of COVID-19. *Sustainability* 2021, 13, 4940. <https://doi.org/10.3390/su13094940>

INTRODUCTION

By 2050, it is estimated that we will need three planets to provide the sufficient natural resources required by our current linear economic model. Moving toward a circular economic model instead has the potential to “provide for every person’s needs while safeguarding the living world on which we all depend”. Indeed, a circular economy (CE) is designed to systematically reduce the number of resources required, reuse products to increase their lifespan, and regenerate natural systems.

Researchers argue that limited progress has been achieved in the transition toward a CE and attribute this to the variety of CE challenges. Studying those challenges is perceived as an important lever for moving toward a CE model. However, the nascent field on CE challenges is very fragmented and thus complex to leverage, with articles focusing on various aspects of CE challenges. Therefore, they have called for further research to create a holistic perspective on the challenges hindering the transition toward a Circular Economy.

We have addressed this call of research in a previously published systematic literature review on CE challenges. Thereby, the concept of patterns has played a major role in incorporating the different perspectives of the studies conducted around the various CE challenges. A pattern describes a problem that occurs over and over again in our environment. Following this logic, we have defined circular economy challenge patterns (CECPs) as the core idea of recurring and similar CE challenges. We identified a total of 68 CECPs derived from our systematic literature review, studying 731 CE challenges mentioned within 42 articles across three different levels of abstraction: macro-environmental, microenvironmental and organizational.

The CECPs represent a holistic framework to better comprehend the research performed in this field, thus helping academics and practitioners to understand the challenges of moving toward a CE.

Even though general research on CECPs is crucial to advance in this field, Kirchherr et al. stress the importance of understanding how the general research for CE challenges can be made relevant for different industries. This is especially important as it enables industry-specific policymakers to take suitable interventions to accelerate the transition toward CE and to significantly promote wider adoption of the concept of CE. Thus, we have decided to focus our research on the tourism industry for two reasons. On the one hand, the tourism industry is an important sector to study due to its economic importance and its negative environmental impacts.

Tourism is considered the world’s fastest-growing industry generating 10.3% of global GDP in 2018 and plays a very important role in the economies of many countries around the world due to its multiplier effect. However, the tourism industry is also a major contributor to environmental degradation due to its linear economic configuration, being responsible for 8% of global CO₂ emissions. Subsectors such as transport (air travel, in particular, which is accountable for 40% of the emissions in tourism) and accommodation facilities are the ones that contribute most to global warming. On the other hand, CE challenges in the tourism sector is a field that has been highly under-researched. During our work on the CECPs, we have only identified two articles studying CE challenges for the tourism industry. However, these articles fall short in answering our research question in two main ways. First, Sørensen et al. only mention five challenges that have been mapped to four CECPs, whereas Aryal mentioned various challenges in a full text that were mapped

to three CECPs. We argue that it is unlikely that saturation is reached, considering that we were able to identify up to 68 CECPs in total. Second, Sørensen et al. only interviewed 13 experts from Denmark and Aryal limited its scope to the tourism industry in Nepal, thus lacking the scale to derive generalizable challenges for the whole tourism industry. Therefore, we argue that further research on making the CECP literature relevant for the tourism industry is needed.

To tackle this research endeavor, several research questions arise: (i) Which are the CECPs that are applicable to the tourism industry? (ii) Which of those applicable CECPs need to be further specified, and how should they be specified for the tourism industry? (iii) Which are the most crucial CECPs to tackle for the tourism industry? (iv) Which negative effects does the COVID-19 pandemic have on the CECPs in tourism? In this excerpt we will outline the fourth research question “which negative effects does the COVID-19 pandemic have on the CECPs in tourism?”

THEORETICAL BACKGROUND

First, we outline the concept of circular economy and its origins. Second, we describe the novel concept of circular tourism. Third, we introduce the context of COVID-19 and the importance of leveraging research to make endeavors on CE resilient to future pandemics.

Circular Economy

The concept of circular economy (CE) has received increasing attention over the last 10 years as an alternative to the current extractive take-make-dispose linear economy model. The catalyst for this boost in popularity comes from the initial work in 2012 of the Ellen MacArthur Foundation, which has since then increased the amount of literature on CE by nearly 600%. However, the CE is not as new as it might seem and cannot be traced back to one single author. The concept is rooted in industrial ecology and environmental/ecological economics, dating back to the 1960s with Boulding. Boulding suggested the idea of improved durability by implementing a cyclical ecological system instead of a linear economic model to balance the economic activity with the earth's limited absorptive capacity. Nevertheless, according to many scholars, Pearce and Turner, inspired by Boulding's work, were the ones who first introduced the concept. Later on, came Benyus, who introduced another aspect and core building block of the CE: biomimicry. Benyus proposed that the economic system can learn from and imitate (mimic) nature's ways to become more efficient and cope with the industrial and economic challenges. Other schools of thought related to the CE concept are natural capitalism and cradle to cradle. The former seeks to create a shared economic platform that recognizes the needs of both the environment and the capital, whereas the latter considers all materials used in commercial and industrial processes as nutrients, of which there are two main categories: biological and technical.

When defining circular economy (CE), there are up to 114 different definitions that seek to explain this novel concept, although the most popular definition claimed by various authors is that from the EMF, which states: “[CE] an industrial system that is restorative or regenerative by intention and design. It replaces the “end-of-life” concept with restoration, shifts towards the use of renewable energy, eliminates the use of toxic chemicals, which impair reuse, and aims for the elimination of waste through the superior design of materials, products, systems, and, within this, business models”.

Circular Tourism

The tourism industry is considered one of the most relevant contributors to GDP and employment worldwide. Nevertheless, it is also the main source of environmental impacts, and many of the tourism externalities are related to high pressure on natural resources and increasing amounts of solid waste generation. In this context, circular tourism could be seen as a way of approaching the

study of the tourism sector, considering the principles of the circular economy. According to Girard and Nocca, a series of keywords such as “recovery, reuse, redevelopment, valorization and regeneration” are linked to the concept of circular tourism, which they define as “a model able to create a virtuous circle producing goods and services without wasting the limited resources of the planet that are raw materials, water and energy” (p. 68). Furthermore, different scholars outline that if the tourism industry wants to prosper within this new economic paradigm where nothing is waste, it is important that the whole tourism value chain adapts to this disruption by jointly collaborating with the different stakeholders of the industry and other industries.

Thus, it is not surprising that the concept of circular tourism has been slowly gaining momentum among scholars to support the industry in moving toward circularity. Rodríguez et al. recently found out through an extensive literature review for the search period between 2009 and January 2020, that there are still only 55 articles and books published on the field of CE and tourism. Hence, many authors argue that state of the art in this field is in its infancy, with a reduced amount of literature available and a lack of shared understanding about CE and tourism.

Systematic Literature Review

In this section, we explain the previously conducted systematic literature review on CECPs as the foundation for our research. The purpose of the systematic literature review was to identify the unspecific industry challenges impeding the transition toward a CE. For this, we followed the six review steps proposed by Paré & al. . We reviewed 1106 papers within the databases of EBSCO-Business Source Complete, EBSCO-Academic Source Complete, and Web of Science Core Collection. After conducting abstract screening and full-text screening, we selected a total of 42 papers for the body of research. We adopted an open-coding approach to build the theory on existing industry unspecific challenges for CE. This allowed us to identify 731 CE challenges across the 42 selected papers. To cope with this large set of CE challenges and in order to create a holistic understanding of the CE challenges, we leveraged the concept of patterns. This concept has been leveraged in various fields of research, such as in software design, engineering, and business models.

Patterns require a certain level of generalization [51] and are used to describe the core idea [52] of recurring problems [53]. Based on this, we have defined CE challenge patterns (CECPs) as the core idea of recurring and similar CE challenges. This has allowed us to reduce the complexity and structure 68 CECPs within a larger framework. The 68 CECPs were classified into three levels of abstraction and located into the elements of their corresponding frameworks:

- (1) Macroenvironmental
- (2) Microenvironmental
- (3) Organizational level refers to the factors inside the company.

Besides, and according to Sigala, the tourism industry has played a significant role in the spread of the COVID-19 pandemic due its current socio-economic configurations rooted in growth above all. Many researchers have started analyzing what we can learn from the COVID-19 pandemic for the CE. To name a few: Nandi et al. and Sarkis et al. have studied the lessons learned from COVID-19 to redesign supply chains for the circular economy; Wuyts et al. study how the COVID-19 crisis has made the transition towards CE in the healthcare sector more challenging; Ibn-Mohammed et al. study general learnings of the COVID-19 crisis to derive opportunities to make our economy more circular; Panwar and Niesten how circular economy principles could make firms more resilient to future pandemics; Su and Urban study the potential energy savings from a circular economy in the context of COVID-19; Parashar and Hait discuss the ambiguous role of plastics as protector and polluter in the context of the COVID-19 pandemic and circular economy transition; Giudice et al. study the interrelation of COVID-19, food-systems and the circular economy.

To contribute to these efforts, we study in this paper the negative effects that the COVID-19 pandemic has had so far on the Circular Economy Challenge Patterns in tourism.

Methodology

The aim of this paper was to identify the main Circular Economy Challenge Patterns (CECPs) in the tourism industry and to determine which of them have been most affected by the COVID-19 pandemic. Due to the exploratory nature of this study, conducting interviews is considered a useful method for gaining a better understanding of the challenges that different stakeholders face when implementing CE in tourism. To ensure qualitative rigor during the analysis of the data, we employed the systematic grounded theory approach [46]. The grounded theory involves the application of specific types of codes to the data through a parallel and iterative process of data collection and analysis, with the ultimate goal to generate theory.

Data Collection

For the data collection, we conducted semi-structured interviews with a total of 33 experts. We used a non-random judgment sampling approach to select the interviewees. The sampling criteria were the following:

1. background—experts needed to be either knowledgeable in CE and active in tourism or knowledgeable in tourism and active in CE;
2. groups leading the CE transition—experts could belong to one of the groups categorized by Lieder and Rashid and Bocken et al. as the ones leading the transition toward a CE: policy-makers, academic, businesses and organizations related to CE consultants, or be consultants due their broad expertise on a variety of topics across different sectors; and
3. location—the sample should include experts from different countries in order to compensate the bias of having a majority of experts from Spain.

Experts were searched within the social network LinkedIn and were reached directly by the leading researcher and by the experts' referencing (using the snowball sampling technique) to expand our sample. A total of 96 CE experts were contacted, out of which 33 accepted to do the interview, resulting in a success rate of 34%.

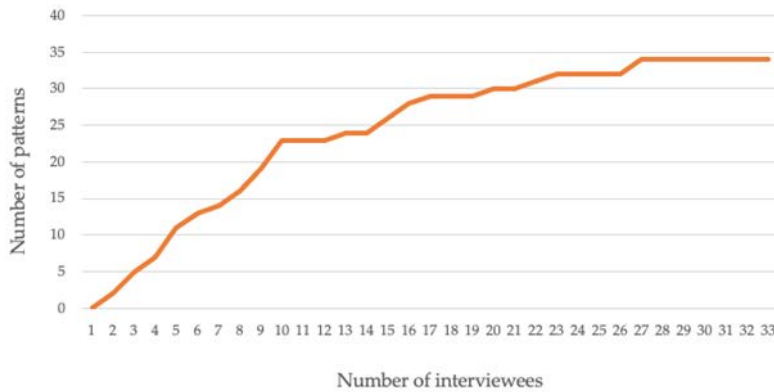
The duration of the interviews was on average between 50 to 60 min and were all conducted over a period of 4 months, from December 2020 to March 2021, by videoconference. All interviews were audio-recorded, transcribed, and detailed notes were taken during the course of the interviews. The interview transcripts were reviewed and independently coded. Experts were given an interview guide (either in English or in Spanish) prior to the interview.

We required the experts to rank the challenges they mentioned in terms of importance and urgency in a 4-point Likert scale -one meaning not important at all/not a priority; two meaning slightly important/a priority; three being moderately important/moderate priority and four meaning very important/high priority. With this ranking we built a decision matrix, considering not only importance and urgency but also considering the variable frequency, which allowed us to find out which are the most crucial challenges. The criterion followed to determine the key challenges was to choose those with an average score of at least three in importance and urgency and which were mentioned at least by 20% of the experts.

Figure 1 shows a graphic representation of the number of CE patterns identified as the number of interviews conducted increases. Once we reached interview 27, a total of 34 CECPs were mentioned. After interviewing six more experts, no new CECP emerged; we decided then to stop the

process, considering that the saturation point had been reached with 33 interviews and a total of 34 CECPs mentioned.

Figure 1
Saturation of CECPs mentioned by experts



Source: Authors

DATA ANALYSIS

All the coding was performed independently by two researchers following a set of coding rules in order to ensure reliability between the different coders. The codes were then reviewed and diverging coding results were solved through mutual discussion sessions. For the purpose of this paper, we will only focus on the third phase of the coding related to the identification of negative COVID-19 effects for CECPs in tourism. We wanted to assess whether the coronavirus pandemic had any effect on previously determined CECPs or whether new challenges needed to be considered. The interviewees mentioned a total of 59 COVID-19 specific challenges. We followed a similar approach as Remane et al. to reduce the complexity of coding a large set of data. They coded 487 entities in two steps. First, they applied a meta-level coding to cluster the entities. Second, they analyzed each cluster separately for more efficient pattern identification. Furthermore, Saldaña] recommends leveraging provisional lists of codes, when previous research in the field already exists. Hence, we derived our provisional lists of codes from our previously conducted systematic literature on CECPs. First, we mapped to which CECP the COVID-19 challenges were related to, by leveraging the provisional lists of codes. Second, we used open coding to converge the COVID-19 challenges to the same abstraction level as the ideas of the descriptions of the CECPs. This has allowed us to efficiently summarize the negative effects of COVID-19, clearly mapping their impact to specific CECPs.

RESULTS

In this section, we will explain the identified negative effects of COVID-19 for four CECPs applicable to the tourism industry (answering the research question “which negative effects does the COVID-19 pandemic have on the CECPs in tourism?”).

In total, only 50% of CECPs are applicable to the tourism industry. It can also be observed that the percentage of CECPs applicable to the tourism industry is higher on a macroenvironmental level compared to an organizational level. Furthermore, we have found out that 10 out of the 34 tourism relevant CECPs are crucial to move towards a circular tourism model. From those 10 crucial

CECPs, three have been negatively affected by COVID-19. These are: “L.02: (Legal 02)—Legislation not adapted to efficiently regulate CE” (macroenvironmental); “I.02: (Infrastructure 02)—Inefficient waste management/recycling systems, practices and infrastructures” (microenvironmental) and “STRAT.01: (Strategic 01)—Shareholder interests not aligned with CE, lack of CE vision” (organizational).

We found out that COVID-19 has not led to the appearance of new CECPs. Instead, we have identified that the negative effects of COVID-19 have affected four CECPs applicable to the tourism industry. In the following, we describe these effects for the four CECPs.

Special COVID-19 regulations impeding a CE model

Nine interviewed experts have argued that governments have implemented new regulations to contain the COVID-19 pandemic. These are, for example, the compulsory use of single-use plastic items in the hospitality industry and food and beverage, which has put on hold the progress made toward reusable items. For example, in certain cafés, there is a trend to move away from reusable cups and back to the takeaway model. Even if clients are willing to use reusable cups the cafés will not accept them due to strict COVID-19 protocols in place dictated by the government. This has had a negative effect on the CECP “L.02: (Legal 02)—Legislation not adapted to efficiently regulate CE”, as it has made it more difficult to become circular with these new regulations in place.

Sustainability positions in companies at risk

From the interviewed experts, three have stated that the tourism industry has faced a serious economic crisis due to COVID-19 and that sustainability positions within organizations were the first ones to be cut. Furthermore, the unemployment rate in the industry has sharply increased. This has resulted in a CE brain drain toward other industries that were less impacted by the pandemic. The described negative effect has impacted the CECP “R.01: (Resources 01)—Lack of experts on CE to hire and CE training offerings” by further diminishing the number of CE experts available for tourism.

Increase in waste generation

COVID-19 has given rise to new types of waste. Three of the experts interviewed pointed out that this is also the case in the tourism industry. In order to ensure a safe and COVID-19 free environment, the industry has been forced to implement a number of measures (such as plastic partitions, gloves, sanitizer gels, disposable masks, etc.), which generate new waste. In addition, experts mention that this waste has not been properly managed, putting further pressure on the environment. For example, one expert mentioned that in certain developing countries that are highly dependent on tourism, the waste infrastructures were not working as they are privately owned and function only with the income generated by the tourism industry. This has had a negative effect on the CECP “I.02: (Infrastructure 02)—Inefficient waste management/recycling systems, practices and infrastructures” by not being able to put adequate systems in place that prevent the waste generated from reaching landfill or incineration sites.

Shift in priorities within organizations

14 experts have mentioned that environmental issues are not currently a top priority for businesses that are facing serious cash flow problems or on the verge of bankruptcy. They are focusing on survival rather than investing in CE projects that require high levels of capital. The described negative effect has impacted the CECP “STRAT.01: (Strategic 01)—Shareholder interests not aligned with CE, lack of CE vision” as it has made shareholders, that already find it very difficult to move toward a CE model, even more reluctant to do so.

Existing obstructing and inconsistent laws and regulations hamper circular practices. Service providers cannot legally retain ownership of a sold product, which makes it difficult to implement CE. Existing laws in waste management in some systems do not fit CE concepts. There is a lack of supporting government legislation with inadequately defined multi-level regulatory frameworks favoring linear processes. Legislation hinders circular business models, e.g., legislation on sales of waste materials and on cross-border movement of products for reuse. “Competition legislation inhibits collaboration between companies”.

According to the experts, existing regulations are interfering in the circular transformation of the tourism sector as the legal models are designed to favor the continuation of a linear economic model. For example, when it comes to the sharing of services/assets, i.e., hotel halls, hotel managers face legal barriers to do so. Another example is that certain regulations impede the reuse of materials as well as the end-of-life treatment of the waste to reincorporate appropriately into the supply chain. Furthermore, experts consider that there should be legal incentives to push citizens to choose the best environmental means of transportation, not only reflected in the price but through positive reward measures in place that induce more circular behaviors. For example, an application for the smartphone that can check in real-time the CO₂ emissions of the user when deciding to use different means of transport in the region. If you stay below your monthly rate of CO₂ emissions, you can convert the non-CO₂ emissions in local currencies to purchase local food, etc.

There is not enough qualified workforce on CE. There is a lack of interest and understanding to apply CE across value chains. There is a need for training and education on CE. There is no official training available for employees in repair/refurbish and no guidelines for third-party repair companies. The tourism industry lacks education in the circular economy as well. No tourism-specific aspect has been mentioned by the experts.

Lack of economies of scale in waste treatment/recycling hinders the implementation of appropriate infrastructure necessary for CE, as “*it is prohibitively costly for individual organizations to invest in smart enabling technologies for waste management*”. Furthermore, some regions cannot reach economies of scale, as there is not enough amount of waste and also due to the geographic conditions, such as islands with certain conditions that limit their possibilities as isolated environments, “*the bulk density of the roasted material makes it difficult to transport and store it from an economic point of view*”. Not all regions have the necessary waste containers in public spaces for appropriate waste separation and “*points for separated waste collection frequently becoming wasted areas (illegally dumped litter near the separate collection bins)*”. Non-integrated poor waste infrastructure and long distances between waste generation and treatment. “*Dual waste system (households/industrial) hinders waste management optimization*”. Many of the areas performing land-filling and incineration activities lack adequate technologies. It is difficult to clearly allocate responsibilities on waste management.

Inefficient waste management infrastructures are as well highly relevant for the tourism industry but are not specific in any way to the industry. Gray and black water recycling are also highly relevant for the tourism industry in order to improve the water circularity across the hospitality sector, however the costs are very high compared to the costs of not doing so, making the adoption of this practice unattractive.

Frequency of specific CECP: 9 experts

Dealing with a trade-off on whether to have short-term profitability or long-term sustainability. As CE usually involves high short-term costs and low short-term economic benefits instead of low short-term costs and high short-term benefits from a linear economy. “*Focus on short-term returns on investment*” and “*missing the strategic relevance of sustainable development*”. CE approaches

are not always seen as profitable (e.g., high requirements for pollution reduction and energy saving) and insufficient ROI, which makes it harder to attract investment. This lack of investment power challenges the implementation of CE. In addition, there is a lack of holistic thinking and a multi-stakeholder approach. There is a high focus on individual company interests and a lack of CE vision. Businesses face important amounts of sunk value and sunk cost that have already been invested in suppliers, real capital, and human capital making it very difficult to transform their approach toward CE.

The key players in moving the tourism industry toward CE are hotels. The hotel business is characterized by two main shareholder groups: the owner of the hotels and the shareholders of the brands that operate the hotels. Both shareholders are short-term oriented, for different reasons. Many shareholders are short-term oriented as they seek to optimize their share prize in the short term. Hotel owners on the other side, only have 1–3-year contracts with hotel brands. Thus, they have a great focus to perform well in this time to hopefully renew the contract. Short-term orientation of those two key shareholder groups represents a crucial challenge for moving toward a circular economy in the tourism industry. In addition, experts have mentioned that older generations of hotel owners see the less the need of being sustainable compared to the new generations of hotel owners.

DISCUSSION

In the following, we will discuss our findings by answering the following question: “what can we learn from the negative effects of COVID-19 to make CE endeavors more resilient to future pandemics?” To answer this, we will propose three possible solutions to counteract the probable negative effects of future pandemics.

As presented in the results, we have identified negative effects from COVID-19 on four CECPs in tourism mentioned by the experts interviewed. In the following, we propose three solutions that could make the endeavors toward CE more pandemic resilient.

Establish a CE rescue fund—From our interviews we have understood that job positions and projects linked to CE tend to be the first ones to be cut when a pandemic translates into an economic crisis. In the case of the tourism industry the pandemic has created an important economic crisis with nearly no tourism activity for months.

The industry has reported that many sustainability professionals have left the tourism industry to start new careers in industries less hit by the pandemic. This brain drain has set back many CE endeavors by years. We argue that establishing a CE fund could subsidize sustainability positions within the industry to ensure continuity in the transition toward a more circular economy. This would tackle the negative pandemic effects on CECP “R.01: (Resources 01)—Lack of experts on CE to hire and CE training offerings”. A similar logic could be applied to rescue CE projects when companies enter in survival mode by providing funds for CE projects that would be cut. This would tackle the negative pandemic effects on CECP “STRAT.01: (Strategy 01)—Shareholder interests not aligned with CE, lack of CE vision”.

Work toward pandemic regulations that encompass CE principles

During the COVID-19 pandemic, many regulations have been put in place in an ad-hoc reaction to quickly find solutions to reduce the risks of transmission by increasing hygiene standards. These regulations have rarely encompassed CE principles. For example, in the tourism sector, the accommodation providers and restoration in some countries were forced to wrap certain items with single-use plastics to ensure certain hygiene standards (such as TV remote controls wrapped in plastics and the cutlery vacuum-packed with one-use sanity towels). Developing regulations that can harmonize hygiene and CE considerations is an important step to counter the negative pandemic effects on CECP “L.02: (Legal 02)—Legislation not adapted to efficiently regulate CE”.

Establish pandemic-reactive waste management systems

One key aspect that the interviewed experts highlighted is the fact that waste management systems had difficulties changing conditions due to COVID-19. For example, in countries in which the waste management systems are publicly owned, the waste bins in residential areas were overloaded. This can be explained by the fact that more people stayed at home, producing more waste. In contrast, the bins at touristic locations were nearly not in use due to the lack of tourists.

Therefore, shifting waste management assets and adapting systems in a more agile way could help us prevent miss-waste management. In countries in which the waste management systems are privately owned, some touristic destinations reported that the waste management systems were simply shut down with a lack of tourism income, as it was not financially viable for the private companies to keep operations running. Thus, establishing a pandemic-reactive waste management system would allow countering the negative pandemic effects on CECP “I.02: (Infrastructure 02)—Inefficient waste management/recycling systems, practices and infrastructures”.

CONCLUSION

In this paper, we focus on the CECPs relevant for the tourism industry that were negatively impacted by the COVID-19 pandemic and on three solutions to make the endeavors toward CE more pandemic resilient for the future. By interviewing 33 CE experts (reaching theoretical saturation), 59 COVID-19 specific challenges emerged. After codifying them, we were able to map them to four CECPs applicable to the tourism industry out of 34. The negative effects for the four CECPs were: (1) special COVID-19 regulations impeding a CE model; (2) sustainability positions in companies at risk; (3) increase in waste generation and (4) shift in priorities within organizations.

Furthermore, we identified the 10 most crucial CECPs for the tourism industry by leveraging the average importance and urgency of the CECPs, as well as the frequency of the CECP being mentioned by the interviewed experts. Three out of the 10 most crucial challenges at a macroenvironmental-, microenvironmental- and organizational level were within the ones negatively affected by COVID-19 (“L.02: (Legal 02)—Legislation not adapted to efficiently regulate CE”; “I.02: (Infrastructure 02)—Inefficient waste management/recycling systems, practices and infrastructures”; “R.01: (Resources 01)—Lack of experts on CE to hire and CE training offerings” and “STRAT.01: (Strategy 01)—Shareholder interests not aligned with CE, lack of CE vision”). Three solutions were proposed to make the endeavors toward CE more pandemic resilient: (1) establish a CE rescue fund; (2) work toward pandemic regulations that encompass CE principles and (3) establish pandemic-reactive waste management systems. The analysis of COVID-19 effects on CECPs in the tourism industry allows practitioners to develop measures to make the efforts toward a more circular tourism model resilient to future pandemics.

This article is not free of limitations. First, we would like to highlight possible limitations regarding the data collection process. Semi-structured interviews, as leveraged in this research, might unwillingly condition the interviewees to respond in a certain manner following the semi-structured interview guideline. Future research might leverage more open questions with various iterations following, for example, a Delphi study to assess whether additional CECPs can be identified. Second, the research design of codification might represent a limitation. We have decided to leverage a pre-defined list of codes as proposed by Saldaña to ensure the link to previously conducted research on CECPs. However, an open-coding approach might have led to the discovery of new CECPs. Future research could thus try to identify new CECPs by specifically studying around sources of potentially new CECPs and leveraging rather an open-coding approach.

BIBLIOGRAPHY

- Andersen, M.S. (2007). An introductory note on the environmental economics of the circular economy. *Sustain. Sci.* 2007, 2, 133–140.
- Aryal, C. (2020). Exploring circularity: A review to assess the opportunities and challenges to close loop in Nepali tourism industry. *J. Tour. Adventure* 2020, 3, 142–158.
- Benyus, J.M. (1997). *Biomimicry: Innovation Inspired by Nature*. William Morrow, New York
- Bianchini, A. & al. (2019). Overcoming the main barriers of circular economy implementation through a new visualization tool for circular business models. *Sustainability* 2019, 11, 6614.
- Bocken, N.M.P. & al. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *J. Ind. Prod. Eng.* 2016, 33, 308–320.
- Boulding, K. (1966). The economics of the coming spaceship earth. In *Environmental Quality in a Growing Economy: Essays from the Sixth RFF Forum*; Jarrett, H., Ed.; Johns Hopkins University Press: New York
- Brown, P. & al. (2019). Why do companies pursue collaborative circular oriented innovation? *Sustainability* 2019, 11, 635.
- Ellen MacArthur Foundation (2021). *Cradle to Cradle in a Circular Economy-Products and Systems*. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/schools-of-thought/cradle2cradle>
- Ellen MacArthur Foundation (2021). *Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition*. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/towards-a-circular-economy-business-rationalefor-an-accelerated-transition>
- Florida, C. & al. (2019). How to carry out the transition towards a more circular tourist activity in the hotel sector. The role of innovation. *Adm. Sci.* 2019, 9, 47.
- Geissdoerfer, M. & al. (2017). The circular economy—a new sustainability paradigm? *J. Clean Prod.* 2017, 143, 757–768.
- Ghisellini, P. & al. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *J. Clean Prod.* 2016, 114, 11–32.
- Girard, L.F. & Nocca, F. (2017). From linear to circular tourism. *Aestimum* 2017, 70, 51–74.
- Giudice, F. & al. (2020). COVID-19, the food system, and the circular economy: Challenges and opportunities. *Sustainability* 2020, 12, 7939.
- Guldmann, E. & Huulgaard, R.D. (2020). Barriers to circular business model innovation: A multiple-case study. *J. Clean Prod.* 2020, 243, 118160.
- Ibn-Mohammed, T. & al (2021). A critical review of the impacts of COVID-19 on the global economy and ecosystems and opportunities for circular economy strategies. *Resour. Conserv. Recycl.* 2021, 164, 105169.
- Jones, P. & Wynn, M.G. (2019). The circular economy, natural capital and resilience in tourism and hospitality. *Int. J. Contemp. Hosp. M.* 2019, 31, 2544–2563.
- Kapsalis, V.C. & al. (2019). Investigation of ecosystem services and circular economy interactions under an inter-organizational framework. *Energies* 2019, 12, 1734.
- Kirchherr, J. & al. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resour. Conserv. Recycl.* 2017, 127, 221–232
- Kirchherr, J. & al. (2018). Barriers to the circular economy: Evidence from the European Union (EU). *Ecol. Econ.* 2018, 150, 264–272.
- Kirchherr, J. & van Santen, R. (2019). Research on the circular economy: A critique of the field. *Resour. Conserv. Recycl.* 2019, 151, 104480.
- Kunz, N. & al. (2018). Stakeholder views on extended producer responsibility and the circular economy. *Calif. Manag. Rev.* 2018, 60, 45–70.
- Lieder, M. & Rashid, A. (2016). Towards circular economy implementation: A comprehensive review in context of manufacturing industry. *J. Clean Prod.* 2016, 115, 36–51.
- Manniche, J. & al. (2017). *A Handbook for Transitioning toward a Circular Economy within the Tourism and Hospitality Sectors in the South Baltic Region*; Centre for Regional & Tourism Research (CRT): Bornholm, Denmark
- Martínez-Cabrera, J.; López-del-Pino, F. (2020). The circular economy challenges and its paradigm shift in the tourism industry: Lessons from a mature touristic destination. In *Proceedings of the International Conference on Sustainable Development ICSD 2020*, New York, NY, USA, 21–22
- Martínez-Cabrera, J. & López-del-Pino, F. (2021). The 10 Most Crucial Circular Economy Challenge Patterns in Tourism and the Effects of COVID-19. *Sustainability* 2021, 13, 4940.
- Nandi, S. & al. (2021). Redesigning supply chains using blockchain-enabled circular economy and COVID-19 experiences. *Sustainable Production and Consumption*, 2021, 27, 10–22.
- Panwar, R. & Niesten, E. (2020). Advancing circular economy. *Business Strategy and the Environment* 2020, 29, 2890–2892.

- Parashar, N.& Hait, S. (2020). Plastics in the time of COVID-19 pandemic: Protector or polluter? *Science of The Total Environment* 2020, 759, 144274.
- Paré, G.& al (2016). Contextualizing the twin concepts of systematicity and transparency in information systems literature reviews. *Eur. J. Inf. Syst.* 2016, 25, 493–508.
- Pearce, D.W.& Turner, R.K. (1990). *Economics of Natural Resources and the Environment*; Johns Hopkins University Press: London
- Preston, F.A. (2012). Global redesign? Shaping the circular economy. *Energy Environ. Resour. Gov.* 2012, 2, 1–20.
- Rodríguez, C. &al. (2020). Circular economy contributions to the tourism sector: A critical literature review. *Sustainability* 2020, 12, 4338.
- Rodríguez-Antón, J.M. & Alonso-Almeida, M.d.M.(2019). The circular economy strategy in hospitality: A multicase approach. *Sustainability* 2019, 11, 14.
- Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, 2nd ed.; SAGE Publications: London
- Sariatli, F. (2017). Linear economy versus circular economy: A comparative and analyzer study for optimization of economy for sustainability. *Visegr. J. Bioecon. Sustain. Dev.* 2017, 6, 31–34.
- Sarkis, J. & al. (2020). A brave new world: Lessons from the COVID-19 pandemic for transitioning to sustainable supply and production. *Resour. Conserv. Recycl.* 2020, 159, 104894.
- Scarpellini, S. & al. (2019). Definition and measurement of the circular economy's regional impact. *J. Environ. Plann. Man.* 2019, 62, 2211–2237.
- Sharma, G. D. & al. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism management perspectives* 2021, 37, 100786.
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of business research* 2020, 117, 312–321.
- Sørensen, F.& Børenholdt, J.O. (2020). Tourist practices in the circular economy. *Ann. Tour. Res.* 2020, 85, 103027.
- Su, C. & Urban. F. (2021). Circular economy for clean energy transitions: A new opportunity under the COVID-19 pandemic. *Applied Energy*, 2021, 289, 116666.
- Van Rheede, A. (2021). Circular Economy as an Accelerator for Sustainable Experiences in the Hospitality and Tourism Industry. https://www.academia.edu/17064315/Circular_Economy_as_an_Accelerator_for_Sustainable_Experiences_in_the_Hospitality_and_Tourism_Industry.
- Vargas-Sánchez, A. (2018). The unavoidable disruption of the circular economy in tourism. *Worldw. Hosp. Tour. Themes* 2018, 10, 652–661.
- Veleva, V. & Bodkin, G.(2018). Corporate-entrepreneur collaborations to advance a circular economy. *J. Clean Prod.* 2018, 188, 20–37.
- Werning, J.P. & Spinler, S. (2020). Transition to circular economy on firm level: Barrier identification and prioritization along the value chain. *J. Clean Prod.* 2020, 245, 118609.
- Williams, J. (2019). Circular cities: Challenges to implementing looping actions. *Sustainability* 2019, 11, 423. . *Action Learn. Res. Pract.* 2020, 17, 108–124.
- Wuyts, W. et al (2020). Circular economy as a COVID-19 cure? *Resour. Conserv. Recycl.* 2020, 162, 105016.

LE TOURISME MÉDICAL COMME MOYEN DE RENFORCEMENT DU SYSTÈME DE SANTÉ EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO (RDC)

Résumé

Le tourisme médical est un secteur en plein essor dans le monde entier. Ce type de tourisme lié à la santé consiste à permettre aux patients, qui choisissent de se faire soigner à l'étranger, de bénéficier de services touristiques et surtout de soins médicaux hautement spécialisés à un prix souvent 10 à 20 fois moins cher que dans leurs pays de résidence. Nombreux sont les destinations qui profitent des retours économiques, sociales et culturels de ce secteur. Les pays qui bénéficient le plus des atouts que peuvent apporter le tourisme médical sont la Thaïlande, le Mexique, Singapour, l'Inde et bien d'autres. Ce secteur pourrait représenter de belles opportunités pour les pays de l'Afrique subsaharienne. La République Démocratique du Congo (RDC), afin de développer le tourisme médical doit investir un peu plus dans le secteur de la santé, et relever les différents défis dont fait face son système sanitaire. Cela afin de favoriser une meilleure croissance économique et de permettre une meilleure qualité de vie.

Mots-clés : Tourisme médical, République Démocratique du Congo, développement du système de santé, opportunités, défis.

Abstract

Medical tourism is a booming industry worldwide. This type of health-related tourism allows patients who choose to seek treatment abroad to benefit from tourist services and, above all, from highly specialised medical care at a price that is often 10 to 20 times lower than in their country of residence. Many destinations benefit from the economic, social, and cultural returns of this sector. The countries that benefit most from the advantages that medical tourism can bring are Thailand, Mexico, Singapore, India, and many others. This sector could represent great opportunities for sub-Saharan African countries. The Democratic Republic of Congo (DRC), to develop medical tourism, needs to invest a little more in the health sector, and to address the various challenges facing the health system. This is to promote better economic growth and allow for a better quality of life.

Keywords: Medical Tourism, Democratic Republic of Congo, Health System development, opportunities, challenges.

Biographie : Dr. Batu Olamba est actuellement le point focal de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), au Secrétariat de la lutte antitabac, ainsi que le directeur général adjoint de la vision mondiale de la santé. Juriste de formation, psychologue de formation et diplomates en formation. Doctorant en 2ème année en Diplomatie / Relations internationales à la Swiss UMEF University. Campus de Genève. batufrance@gmail.com

Qu'est-ce que le tourisme médical ?

Le tourisme médical, c'est quand les consommateurs choisissent de traverser les frontières internationales avec l'intention de recevoir une forme de traitement médical. Ce traitement peut couvrir toute la gamme des services médicaux, mais comprend le plus souvent les soins dentaires, la chirurgie esthétique, la chirurgie électorale et les traitements de fertilité. "

OECD, 2010

INTRODUCTION

Le tourisme médical est un secteur en pleine croissance dans le monde entier. Ce type de tourisme consiste à permettre aux patients, qui choisissent de se faire soigner à l'étranger, de bénéficier de services touristiques et surtout de soins médicaux hautement spécialisés à un prix souvent 10 à 20 fois moindre que dans leurs pays de résidence. Diverses raisons motivent le tourisme médical. Le plus souvent, les patients qui optent pour ce type de tourisme peuvent être pas suffisamment assurés et avoir besoin d'échapper aux soins trop coûteux dans leurs pays de résidences. Ainsi, ces derniers décident de recourir au tourisme médical pour accéder à des soins de qualités bien plus abordables à l'étranger. Une autre raison qui explique le développement de ce secteur peut être lié aux listes d'attentes d'accès aux soins. Ces dernières sont souvent trop longues, ce qui mène les patients à bénéficier d'interventions médicales dans des pays où le délai d'attente est nettement moins long. Autre que ces deux principaux motifs l'on peut aussi retrouver le besoin d'anonymat ou le désir de vivre dans un environnement plus exotique pendant la convalescence.

QUELQUES DESTINATIONS PRINCIPALES

Chaque année, des millions de patients étrangers choisissent de se faire soigner hors de leurs pays de résidence.

La Thaïlande est l'une des destinations en vogue du tourisme médical. Accueillons environ 1 200 000 patients venus du monde entier en 2006 et plus de 3 millions de patients étrangers en 2019. Le développement fulgurant de ce secteur en Thaïlande résulte du coût très avantageux des soins médicaux, d'un accès aux soins plus rapide, de l'expertise du personnel médical, de la grande qualité des soins, de la renommée des services médicaux et l'accréditation internationales des établissements médicaux. Ainsi, la Thaïlande est considérée comme le leader mondial du tourisme médical.

Le Mexique attire principalement les patients de son grand voisin du Nord pour des motifs financiers. Il s'agit surtout de l'ordre du million de transfrontaliers venant de Californie, d'Arizona ou du Texas. Ainsi, le pays attire des patients qui ont recours au tourisme médical grâce au coût inférieur des traitements (par rapport aux autres pays d'Amérique), le coût très abordable des médicaments, à l'expertise des étudiants formés en médecine en provenance d'Amérique et la disponibilité du personnel médical.

Situé dans le Sud-Est de l'Asie, Singapour a fait de la santé une priorité afin d'attirer des patients de Chine, d'Indonésie, de Malaisie, des Philippines. Classé parmi les dix premières destinations dotées d'excellents systèmes de soins par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), le pays offre des services médicaux accrédités et renommés. De même que des traitements à des prix avantageux par rapport à la plupart des pays développés. Singapour attire ainsi des patients venant de pays développés et du tiers monde.

La Turquie à son tour, développe ces soins pour ses voisins de l'Est, de l'Ouest et aujourd'hui du nord : l'Ukraine et la Russie. La Turquie accueille ainsi de l'ordre de 110 000 patients dont 54% en oncologie.

La Pologne, s'est ouverte aux marchés suédois et norvégien. En 2010, plus de 100 000 suédois ont voyagé pour y recevoir des soins médicaux. Il s'agit là principalement de chirurgie esthétique et la raison première est financière : les tarifs polonais sont, selon, la nature de l'intervention, de 2 à 4 fois moins onéreux que ceux des pays nordiques.

Tableau 1
Exemples de destinations principales par spécialités

❖ <u>Chirurgie esthétique</u> : Tunisie, Pologne, Hongrie, Thaïlande, Malaisie
❖ <u>Traitement dentaire</u> : Hongrie, Espagne, Roumanie, Pologne, Thaïlande
❖ <u>Implants capillaires</u> : Maroc, Tunisie, Turquie, Île Maurice
❖ <u>Ophthalmologie</u> : Turquie, Pologne, Hongrie, Tunisie

L'INDE : UNE DESTINATION PRIVILÉGIÉE PAR LES AFRICAINS

L'Inde fait partie des cinq meilleures destinations pour le tourisme médical dans le monde. Ce pays qui est réputé pour la chirurgie cardiaque et orthopédique, attire 495 000 touristes médicaux en 2017. Selon le Ministère du tourisme (2019), le secteur du tourisme médical devait atteindre une croissance de 200% d'ici 2020.

Considérée comme une destination médicale incontournable pour de nombreux patients étrangers, l'Inde accueille en 2016, près de 80 % de patients étrangers provenant de pays en développement. Des patients qui par faute d'infrastructures médicales dans leur pays d'origine, décident de se faire soigner en Inde. Ces types de touristes médicaux sont généralement les populations riches venant des pays pauvres. Que l'on retrouve le plus souvent dans des cliniques privées indiennes pour bénéficier de traitements particuliers et de meilleurs soins de santé.

Au fil des années, l'Inde accueille de plus en plus de patients provenant d'Afrique, notamment de l'Afrique subsaharienne. Cela malgré le coût des soins bien plus élevés que ceux de leur pays de résidences, mais 10 fois moins cher que dans les pays développés. Les Subsahariens sont principalement admis dans des hôpitaux de New Delhi pour soigner des pathologies graves telles que les cancers, les troubles cardiaques et ou neurologiques sollicitant quelquefois une transplantation.

Cette clientèle venant d'Afrique permet à de nombreux hôpitaux privés indiens de conclure des partenariats avec des établissements africains (publics et privées) et ou même de créer des liens avec certains gouvernements. Les patients des pays subsahariens sont le plus souvent anglophones. Toutefois, l'Inde attire aussi les patients subsahariens francophones, qui nécessitent des interprètes, par exemple des étudiants africains francophones, résidant en Inde. Ces interprètes aussi appelé les « facilitateurs » arrondissent leurs fins de mois en aidant les hôpitaux indiens à attirer plus de clients.

L'Afrique devient alors un marché d'opportunité pour les établissements médicaux indiens et une occasion de développer le tourisme médical en Inde. Le groupe Apollo, par exemple, a conclu des partenariats avec les gouvernements congolais (Congo-Brazzaville), zambien, botswanais, tanzanien, mozambicain et malgache. Ainsi, lorsqu'un ressortissant de ces territoires ne peut être traité sur place par manque d'infrastructures ou de spécialistes, le gouvernement finance son transfert dans l'hôpital indien partenaire.

En contrepartie de l'afflux de patients africains vers les établissements médicaux en Inde, les hôpitaux indiens accueillent des spécialistes de santé africains pour des stages d'observations (stage d'une durée d'un mois à un an). Le Max Hospital, l'Apollo Hospital et le Fortis Hospital par exemple, accueillent environ une trentaine de médecins africains en stage par an. Le stage est gratuit cependant les frais de séjours sont à la charge des bénéficiaires.

LE TOURISME MÉDICAL EN AFRIQUE

Au cours de la dernière décennie, le tourisme médical en Afrique a subi d'importante évolution. Une croissance qui résulte de l'augmentation du nombre de visiteurs à la recherche de soins moins chers et de meilleure qualité que ceux proposés dans leur pays d'origine. Les destinations principales sont le Maroc, la Tunisie, l'Égypte et l'Afrique du Sud.

Ces destinations ont les conditions préalables idéales pour une industrie médicale florissante (spécialistes de santé et installations hautement certifiés, des sites touristiques internationaux et des climats favorables). Par ailleurs pour permettre le développement du tourisme médical, ces pays africains se sont engagés à développer les infrastructures nécessaires, ont établi des partenariats internationaux, et ont reçu des capitaux privés pour le financement de futur projet visant à rendre ces pays comme des principales destinations touristiques médicales.

LE MAROC

D'après les chiffres publiés par le département américain du Commerce, il existerait au Maroc approximativement 359 cliniques privées dédiées aux soins de santé qui emploieraient un peu plus de 12,029.00 médecins, bien que l'industrie médicale au Maroc soit moins développée que ses sympathisants en Amérique, Asie et Europe.

Classé 31^{ème} sur 46 pays selon le rapport de 2020 de l'indice du tourisme médical (MIT), le Maroc possède bien des atouts :

- ❖ Climat agréable
- ❖ Proximité avec l'Europe occidentale
- ❖ Nombreux vols à bas prix au départ de l'Europe
- ❖ Population bilingue Français/Arabe.

L'objectif du Maroc est non pas d'être perçu comme une destination de choix économique, mais de devenir une destination attrayante de qualité.

Actuellement, selon l'Oxford Business Group, dans le tourisme médical au Maroc, la chirurgie esthétique prime, particulièrement les traitements dentaires pour lesquels il est le plus réputé. En plus d'être exempté de la TVA, les prix de la chirurgie esthétique étant de 50 % à 70% moins chers que les prix appliqués en Europe, ce qui incite les arrivées sur le territoire et contribue à l'image de destination de premier prix.

Pour pallier cette image le ministère du tourisme a entrepris la stratégie « Vision 2020 », ambitionnant de faire du tourisme un pilier économique, social et culturel basé sur une expérience authentique et de qualité en investissant dans des hébergements.

Les secteurs du tourisme de santé et de bien-être sont bien entendus inclus avec comme manœuvre de cibler des touristes de santé en provenance principalement de l'Europe occidentale et du nord, ainsi que le marché du Moyen-Orient, un marché fructueux puisque le pouvoir d'achat est assez élevé dans ces zones. Mais également car ils parlent la même langue, ce qui participerait à l'atteinte de l'objectif de 1 million de touristes de santé et de bien-être ainsi qu'à la création d'emplois.

LA TUNISIE

Au cours des deux dernières décennies, le secteur privé de la santé en Tunisie a beaucoup évolué selon l'Oxford Business Group. En effet les lits d'hôpitaux privés sont passés de 2100 en 2001 à 6000

en 2019. C'est dans ce sens qu'en mars de la même année, le gouvernement de Youssef Chahed présume une réforme visant à améliorer le système de santé afin de renforcer la position du pays comme référence dans le secteur médical pour l'Afrique.

Le député et Président de la Fédération nationale de la santé, Boubaker Zkhama, déclare que le nombre de lits devraient augmenter encore de 4 000 d'ici 2024. Considérée comme destination médicale fiable grâce à son excellence dans la chirurgie esthétique, et réputée pour son traitement de thalassothérapie, soin médical de la peau utilisant les minéraux de la Méditerranée apaisant la peau sèche et guérissant des irritations cutanées telles que l'eczéma. La Tunisie compte 5,8 millions de touristes (tourisme confondu, santé et bien-être) par an.

En grande partie les touristes liés au tourisme de santé proviennent de ces pays voisins tels que la Libye, l'Algérie mais également de l'Afrique subsaharienne. Chaque année, environ 2 à 2,5 millions des patients étrangers viennent pour des prestations sans hospitalisation nécessaire et 500,000.00 patients étrangers recherchent des soins dans les hôpitaux de ce même pays.

Le prix des traitements est très compétitif face à l'investissement de départ dans la formation et l'équipement par exemple que ce soit dans le public ou le privé. Nombreuses entreprises proposent alors des forfaits tout inclus comprenant même l'intervention chirurgicale afin de faciliter le processus de réservation.

Au niveau des stations thermales il y a eu également une croissance cursive avec des installations de classes à Sousse, Djerba, Gammarth et Hammamet respectant les normes internationales d'accréditation et d'hygiène.

L'impact le plus significatif émane des investissements et des incitations fiscales du gouvernement tunisien qui facilite la consommation de ce type de prestation au résident non-tunisien en supprimant la TVA pour eux, mais aussi la réduction d'impôt de 50% pour tous investissements associés aux structures et établissements médicaux et l'exonération fiscale sur les équipements et appareils médicaux. Dans l'objectif d'attirer des fonds d'investissements privés. Le gouvernement a même débuté la création d'une ville médicale et de zones d'investissement pour ces entreprises dotées d'expertises médicales à proximité de la Côte Est du pays pour promouvoir son savoir-faire à l'international et sa dépendance économique majeure dans ce secteur.

L'EGYPTE

Doté d'une histoire remontant à l'époque des Pharaons avec ses monuments millénaires, l'Égypte est classée 3^{ème} pour son industrie médicale dans la région Afrique du nord/ Moyen-Orient grâce à son meilleur rapport qualité/prix dans la région, et en 2017 28^{ème} au classement de l'indice du tourisme médical (MTI) au niveau mondial.

L'Égypte compte bien profiter de sa réputation de destination historique et vendre ces *Resorts* pour développer son économie. Pourtant la MTI souligne la nécessité pour ce pays d'obtenir des accréditations internationales pour ses structures médicales, mais également pour son personnel hospitalier afin d'assurer une qualité standardisée.

Plusieurs initiatives du gouvernement ont été proposées ces dernières années afin de soutenir le tourisme médical entrant dans le pays. Le Comité du tourisme et de l'aviation, membre de la Chambre des représentants, projette un développement du tourisme médical dans tout le pays. L'idée soulignée par le Comité est de favoriser les nombreuses zones touristiques ayant la capacité d'accueillir le tourisme médical, mais principalement d'utiliser les sources naturelles présentes pour proposer de nouvelle prestation locale et naturelle traitant de nombreuses maladies. L'objectif était de poursuivre le projet lancé en février 2017 de « Tour and Cure » qui traitait les patients infectés du VHC, l'hépatite

C, ce qui assure la coordination entre le Ministère du tourisme et le Ministère de la santé pour la pérennité du tourisme médical du pays.

Le Directeur médical général de l'hôpital du Sinaï Sud à Charm el Cheikh, Dr. Fady Michael, indique que les chirurgies esthétiques, la dialyse rénale, les traitements dentaires, la chimiothérapie et les traitements Lasik sont communs parmi les patients non seulement de la région du Golfe, mais aussi de Russie, du Danemark, de l'Italie, de la Pologne et du Royaume-Uni. Le docteur a même pu voir l'hôpital du Sinaï Sud, établissement privé, s'agrandir de 1 500 m². Il accueille désormais 200 lits.

L'Oasis de Siwa a été nommée destination mondiale pour le tourisme médical, mais surtout environnemental, et fut applaudie lors de la Conférence sur le tourisme médical d'Alexandrie en 2017 : sa source d'eau guérie des maladies telles que le rhumatisme, le psoriasis et d'autres maladies du système digestif. C'est également à Siwa que fut organisé de juin à août, près de la montagne de Dakrur, les « bains de soleil », le sable de cette zone est utilisé à des fins médicales pour les problèmes d'articulation des genoux et du dos, ce qui est déjà connu des voyageurs de santé comme les touristes ordinaires.

L'AFRIQUE DU SUD

L'Afrique du Sud est considérée comme étant le pays le plus industrialisé de l'Afrique subsaharienne, et est une destination idéale pour les touristes médicaux dans la mesure où elle possède les caractéristiques suivantes :

- ❖ Un climat favorable
- ❖ Divers sites touristiques
- ❖ Population anglophone
- ❖ Un secteur de santé de classe mondiale
- ❖ Des spécialistes de la santé de renommée mondiale
- ❖ Une industrie médicale pionnière de diverses chirurgies et recherches médicales révolutionnaires
- ❖ Des traitements médicaux à des prix avantageux par rapport à l'Europe et les États-Unis
- ❖ Temps d'attente plus courts pour les chirurgies dans les établissements privés
- ❖ Une monnaie favorable comparée à l'euro et au dollar américain.

En 2015, on dénombre 961 millions de rands de dépenses étrangères en soins médicaux en Afrique du Sud. Les patients étrangers sont principalement des touristes Européens. Des touristes médicaux qui sont attirés par l'Afrique du Sud grâce au confort que propose ses hôtels de luxe, à l'expertise des médecins sud-africains et la présence de nombreux hôpitaux haut de gamme.

Cette destination permet aux visiteurs étrangers de recevoir des prestations médicales variées, notamment des séances de chirurgie esthétique, de chirurgie dentaire, une rééducation et des opérations lourdes comme l'orthopédie ou encore l'ophtalmologique.

LE TOURISME MÉDICAL, UNE OPPORTUNITÉ POUR L'AFRIQUE SUBSAHARIENNE

L'Afrique perd jusqu'à environ un milliard de dollars par an en traitements médicaux importés. Cela représente une perte économique très importante pour le continent. Le développement du tourisme médical au sein du territoire permettrait d'éviter une telle situation.

Le tourisme médical est un secteur touristique émergent avec des chiffres alléchants le positionnant comme un axe fort de l'industrie touristique reconnue comme un moyen économique de se développer et de s'intégrer à la mondialisation. Il revient donc aux pays d'Afrique Sub-Saharienne de le percevoir comme un potentiel important de développement économique de mettre en place des politiques et des stratégies pour s'approprier la manne médico-touristique.

Les pays d'Afrique subsaharienne doivent avoir la vocation d'être des acteurs importants du tourisme médical. Les gouvernements de ces régions, en tant que responsables de la gestion de la santé et du développement de leur pays, ne peuvent pas rester passifs face à ce phénomène. Des mesures gouvernementales doivent être mises en place afin de favoriser cette industrie. Le tourisme médical peut permettre d'améliorer les infrastructures, d'obtenir des équipements à la fine pointe qui peuvent être utilisés pour soigner la population locale. Un bon milieu de travail et des outils spécialisés sembleraient favoriser la venue ou la rétention des spécialistes.

Par ailleurs, cet effet pourrait contribuer à réduire ou renverser la tendance de migration des professionnels de la santé spécialisés, car ceux-ci peuvent faire bénéficier aussi, selon les cas, la population locale de leur expertise. Quel que soit le jugement que l'on porte sur le tourisme médical du fait qu'il s'agit d'un marché non régulé, force est de constater qu'il s'agit d'un mouvement mondialisé, irréversible, de forte ampleur et en croissance rapide qui mérite une canalisation.

LA RDC ET LE TOURISME MÉDICAL

Contrairement aux idées reçues et à la vision souvent parcellaire véhiculée par les médias, le tourisme médical n'est pas un concept nouveau en RDC. L'histoire montre que ce type de pratique relève d'un usage ancestral dès le néolithique : les Bantous et les Pygmées avaient développé les soins dit "traditionnels" et les malades des pays voisins parcouraient de longue distance pour venir prendre de soins de qualité traditionnel et apprendre aussi à soigner. Ceci témoigne de l'évolution des connaissances et des compétences, de ce que nous pouvons considérer comme le premier pas de la médecine, qui a permis d'exploiter et de tirer profit des ressources naturelles en RDC.

Par ailleurs, pendant la période coloniale, la qualité du système de santé en RDC attirait beaucoup les populations voisines. Grâce aux infrastructures permettant une circulation facile de la population en RDC, l'hôpital de Kinshasa était très fréquenté. L'expansion de l'hôpital général de référence de Kinshasa durant cette période, a alors été nécessaire. La situation antérieure du pays permettait ainsi un type de tourisme médical.

L'hôpital de Kinshasa qui a joué le rôle de tourisme médical dont l'exploitation de soins avec comme pays d'importation le Congo Brazzaville, République centrafricaine et l'Angola de 1967 à 1985. Plusieurs patients venaient de ces pays voisins en flux pour les soins de qualité à l'hôpital général de Kinshasa.

A partir de 1992 cet hôpital est devenu moins attractif pour l'exportation de soins de qualité comme auparavant, par la perte de ces capacités due à l'absence d'appui de la coopération technique belge dont l'offre de soins de cet hôpital avait provoqué d'interminables attentes : environ 56 % des malades n'étaient pas opérés dans les délais prévus. Ainsi, il suffisait d'une épidémie de grippe, et les soins programmés étaient supprimés.

Le tourisme médical est un enjeu d'exploitation de soins de santé, un axe de développement incontournable. En ce moment, l'offre de soins de santé indienne et d'Afrique du Sud apportent une réponse du tourisme médical importé par la RDC.

Parallèlement à ce constat, l'actualité, tant géographique qu'économique amène à repenser le système de santé de la RDC. Aussi aux enjeux stratégiques du tourisme médical par un confort plaidoyer

auprès des acteurs de gouvernances des organisations non gouvernementales telle que la *Vision Mondiale de la Santé*. Cela aura un impact pour l'implantation de l'institut de cancérologie de référence afin de préparer et promouvoir un flux des patients à Kinshasa et jouir de l'exportation de soins de santé de qualité aux victimes de cancer, un enjeu majeur du tourisme médical en RDC.

Actuellement, le tourisme médical en RDC reste quasiment presque inexistant, en raison de la pénible situation du système de santé. Les ressources actuelles dont dispose le pays ne sont pas suffisantes pour permettre le déploiement de ce type de tourisme. C'est donc une opportunité pour la RDC, d'investir davantage dans le système de santé pour d'avantage bénéficier de retours économiques et sociales du tourisme médical.

Comme le système de santé est plutôt déficient en RDC, les patients issus d'un milieu social aisé ou qui ont des moyens financiers vont se faire soigner à l'étranger et participent alors au développement du tourisme médical des autres pays. Cette tendance est principalement adoptée par les personnalités politiques qui sont des personnes aptes à recourir aux soins de santé à l'étranger, en destination de pays développés, tels que l'Afrique du Sud, la Belgique, la France...

LES FREINS AU DÉVELOPPEMENT DU TOURISME MÉDICAL EN RDC

- La migration des ressortissants congolais et le phénomène de fuite des cerveaux

En RDC, le système éducatif lié au secteur de la santé a subi une importante expansion, néanmoins l'enseignement dispensé par les établissements congolais reste peu réglementé. En 2009, 56% des instituts médicotecniques de la RDC fonctionnaient sans décret d'agrément officiel.

Par ailleurs, la qualité de l'enseignement en RDC est négativement influencée par le phénomène de fuite des cerveaux vers les pays occidentaux, de même que par le vieillissement du personnel et leur manque de motivation, ainsi que la déficience de professeurs compétents.

En 2018, on relève que 86 médecins congolais ont quitté le pays pour s'installer à l'étranger. Par conséquent, 80% des médecins anglais sont des médecins congolais. En Afrique du Sud, 2% des médecins Sud-Africains viennent de la RDC, de la Zambie, du Zimbabwe et de la République Centre Africaine.

Les tendances et habitudes migratoires en RDC sont principalement dues aux diverses difficultés que rencontre le pays. Selon une étude menée sur la migration en République Démocratique du Congo, *Profil National en 2009*, dans les années 1980, la RDC faisait face à de grandes difficultés économiques appuyées par une augmentation de la pauvreté de la population, une croissance démographique galopante, l'aggravation du poids de la dette extérieure, une urbanisation désorganisée et la corruption de la classe dirigeante, l'ensemble augmenté par les programmes d'ajustement structurel aux effets sociaux destructeurs.

Avec la baisse importante de migrations occidentales en RDC, on constate aussi une émigration massive des ressortissants congolais vers d'autres pays d'Afriques et autres régions du monde.

L'émigration des Congolais est principalement tournée vers d'autres pays africains, comme l'Afrique du Sud, qui depuis l'apartheid accueille de nombreux ressortissants congolais.

Les principales motivations qui conduisent les Congolais à partir vivre à l'étranger, concernent la recherche de l'amélioration des conditions de vies. La mauvaise gouvernance de la RDC encourage cette situation tout comme le chômage ou l'insuffisance d'offre d'emplois ; ce qui mène alors les ressortissants congolais à entreprendre dans d'autres pays, afin de pouvoir s'en sortir ailleurs.

Impacts sanitaires et socio-économiques des épidémies : l'exemple de l'Ébola et du COVID-19

Les épidémies telles que l'Ébola et le COVID-19 ont eu des impacts sanitaires et socio-économiques sur la RDC. Les incidences sur le pays sont sérieuses et freinent le développement du système de santé et du tourisme médical. L'on distingue deux types d'incidences : économiques et sociales.

Les incidences économiques sont principalement engendrées par des comportements d'aversion au risque, comme l'augmentation des absences au travail et la baisse des échanges économiques due à la peur de contracter le virus. La consommation interne subit un ralentissement qui contraint les entreprises à diminuer les heures de travail et à réduire le nombre d'effectifs, en licenciant des salariés. De même, les moyens de subsistance sont affectés, l'informalité devient la norme et le marché réagit par l'augmentation des prix, en s'appuyant sur la spéculation, des difficultés d'approvisionnements en matières premières et différentes fournitures, ainsi que des fluctuations monétaires, qui modifient les modes de production nationale réguliers.

Avec le changement de modes de consommation interne, les habitudes de consommations internationales sont également impactées. Les partenaires commerciaux habituels, par exemple, peuvent s'abstenir de travailler avec ce pays, cela peut-être à cause de l'adoption de nouvelles réglementations préventives et de modifications dans les prestations logistiques. Concernant, les moyens de transports, leur taux d'activité diminue et certains ont été complètement suspendus à cause des épidémies.

Les épidémies affectent divers secteurs (primaire, secondaire et tertiaire), ceux qui sont les plus touchés sont notamment l'agriculture, le transport, le tourisme, le commerce, l'exploitation minière et forestière, et les industries. La crise et la récession économique qui accompagne la détérioration du milieu des affaires, influent sur les investissements et les flux de capitaux. La réalisation de projets de grande envergure au sein du secteur public :

- ❖ se retrouve influencée du point de vue de la main d'œuvre aussi bien que de l'inaptitude financière à garantir les coûts générés par une baisse des recettes publiques ;
- ❖ l'incapacité financière freine l'économie et augmente la récession, en décourageant l'investissement étranger, en baissant les réserves financières du pays, en accentuant les notations du risque et en affectant la stabilité monétaire et budgétaire.

Dans une vision continentale, l'épidémie de l'Ébola peut devenir nuisible à l'intégration régionale. L'interruption du commerce des biens et services peut contraindre des partenaires classiques et traditionnels, à rechercher d'autres sources d'approvisionnement pour le maintien de l'offre ; ce qui entrave l'intégration et menace les efforts de changement économique et d'accroissement de la productivité.

Ainsi, les incidences économiques liées aux épidémies (Ébola et Covid-19) regroupent les effets suivants : l'affaiblissement des finances publiques (particulièrement du secteur de la santé), la baisse des recettes publiques, l'élargissement des déficits budgétaires, la diminution des investissements, de l'épargne et de la consommation privée, la baisse de de l'offre de travail et de la productivité, l'augmentation des taux d'inflation, monnaie et taux de change.

Le résultat immédiat et la plus directe des deux épidémies, du point de vue social, est un accroissement de la morbidité et de la mortalité chez les individus contaminés par le virus. L'épidémie peut causer des pertes sérieuses en vies humaines. Le traitement des patients atteints par un des deux virus sollicite un protocole très délicat et global, nécessitant une formation et un équipement spécialisés, qui doivent être dans l'idéal acquis en avance, bien avant que la situation s'aggrave, dans le but d'accroître les capacités du système de santé. La réalisation de ses préventions après la dégradation de la

situation, engendre une charge considérable sur les budgets ordinaires de santé et un transfert de ressources.

Par ailleurs, les aptitudes au niveau national, de prise en charge d'autres maladies infectieuses (le paludisme, la fièvre jaune, dengue etc.) et des services de santé réguliers (les soins prénataux, les soins infantiles, les vaccinations etc.) s'affaiblissent, et cela peut alors provoquer un accroissement de la morbidité et de la mortalité résultant indirectement de l'Ébola et ou du COVID-19.

Les autres conséquences liées par les deux épidémies sont :

- ❖ La mobilisation des ressources par le gouvernement pour le financement d'interventions de santé se réalise grâce aux prélèvements effectués sur d'autres domaines d'activités et en creusant le déficit budgétaire (les travaux publics, etc.).
- ❖ La réduction des services éducatifs et de l'activité éducative qui peut augmenter l'abandon scolaire, notamment des étudiants qui soutiennent et assurent des charges plus importantes pour subvenir aux besoins de leurs ménages. Les épidémies peuvent avoir des incidences indirectes sur la formation du capital humain en détériorant les résultats scolaires, en limitant la scolarisation, la fréquentation scolaire à un âge adapté et le bénéfice d'un enseignement de qualité à tous les niveaux pour les différentes cohortes de la population.
- ❖ Les médecins et professionnels de la santé sont le plus touchés, ils sont considérés comme des vecteurs potentiels de l'infection. Un grand nombre de décès peut ainsi être enregistré chez le personnel médical et les médecins spécialistes, entravant la capacité des pays à récupérer de cette crise.

LE SYSTÈME DE SANTÉ

Depuis 1960, les mécanismes de financement du système sanitaire de la RDC ont successivement connu des mutations négatives dont la conséquence actuelle est son inadéquation par rapport aux exigences des besoins réels à couvrir.

Une étude récente de l'OMS a permis de relever les principaux défis que doit faire face le système de santé en RDC. Les défis présentés sont :

- ❖ « Une capacité optimale de gestion de l'ensemble du système de santé dans le contexte de la décentralisation ;
- ❖ Un système de financement des soins permettant l'équité d'accès ;
- ❖ Un système de santé à même de répondre aux besoins des populations après plusieurs années de crise (conflits armés, catastrophes naturelles) ;
- ❖ La réduction de l'excès de morbidité et de mortalité ;
- ❖ Une meilleure coordination de la réponse humanitaire. »

(WHO, 2017-2021)

Le système de santé en RDC bénéficie d'aides financières venant de différents partenaires, représentant 39% du financement de la santé au sein du pays. Ces partenaires viennent principalement de pays comme la Belgique, le Canada, les Etats-Unis et la Grande - Bretagne. D'autres partenaires tels que de nombreuses institutions des Nations Unies participent aussi au financement du système de santé du pays. L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) par exemple, joue un rôle important dans le développement du système de santé dans le monde entier. Elle assure en partie, la bonne actualisation du Plan national de développement sanitaire (PNDS), et appuie l'avancement de la réalisation de la couverture sanitaire universelle.

L'analyse de la situation actuelle en matière de santé et de développement, témoigne que « malgré les efforts fournis dans un contexte difficile et fragile, et en dépit de progrès considérables, le pays n'a atteint aucun des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) ».

Les défis restent vraiment nombreux pour la RDC, ils concernent : « la pauvreté, le niveau inquiétant de la mortalité infantile, le taux de mortalité maternelle, la stagnation de la prévalence du VIH, le faible accès à l'eau potable et le faible taux effectif de réalisation des aides publiques au développement. »

(WHO, 2017-2021)

En RDC, les défis les plus importants à relever dans le secteur de la santé restent d'assurer la couverture des besoins sanitaires de tous y compris ceux des indigents et la viabilité financière des institutions prestataires.

Il est indispensable que toutes les parties impliquées dans le financement de la santé en RDC adoptent des réformes visant à accroître le volume des ressources disponibles et à maîtriser les coûts et améliorer la productivité des ressources investies dans la santé.

L'État congolais doit jouer un rôle important pour cela, il doit surtout adopter une vision faisant de lui à long terme l'acteur principal du financement de la santé ; de même que revoir ses priorités globales dans le secteur de la santé et réallouer ses ressources en fonction de cette nouvelle politique, notamment supporter l'ensemble du fonctionnement du système pour alléger le fardeau de la population.

Quant aux partenaires internationaux, ils devront surtout renforcer la productivité des ressources extérieures par une harmonisation de leurs stratégies et objectifs, le renforcement de leurs capacités techniques dans la mise en œuvre de ces stratégies, une meilleure coordination des interventions (SWAP), une meilleure adéquation entre les appuis et les besoins réels de terrain et la généralisation de l'approche contractuelle.

Concernant le paiement direct des usagers en RDC, il est à présent nécessaire de promouvoir la solidarité à travers un programme viable d'implantation des mutuelles de santé.

LA PANDÉMIE DE COVID-19 :

LE TOURISME MÉDICAL ENTRE DÉFIS ET OPPORTUNITÉS

Le tourisme médical face au COVID-19

En 2020, les blocus nationaux et les interdictions de voyager à l'étranger ont détruit l'industrie mondiale du tourisme, et le tourisme médical a été l'un des aspects les plus durement touchés de cette situation. Cependant, s'il faudra un certain temps pour revenir aux niveaux observés avant la pandémie, certaines institutions à travers le monde prennent des mesures pour relancer les industries dans leurs pays respectifs (par exemple Dubaï). Pour que l'industrie du tourisme reprenne ses activités, des tests approfondis des touristes nationaux et entrants sont essentiels pour rétablir la confiance et augmenter le nombre de touristes à l'avenir. Certains pays ont ainsi lancé des programmes de dépistage des touristes médicaux : notamment, un plan qui oblige les patients à subir un test de dépistage du coronavirus et à être mis en quarantaine après leur arrivée dans un établissement médical.

En parallèle les certificats de conformité à la norme COVID-19 ont subi une progression mondiale. Le certificat de conformité à la sécurité COVID-19 lancé en 2020 par le prestataire de services allemand Temos en est un exemple : il confirme que les hôpitaux et les cliniques répondent aux normes requises. En plus de ces mesures, la télémédecine a également connu une croissance fulgurante et de nombreux hôpitaux ont étendu leurs services de diagnostic en ligne avant le voyage et de consultation après le voyage. Bien que ces solutions ne soient pas aussi précieuses que les visites réelles, elles aident à rester en contact avec des clients potentiels.

En 2020, le tourisme médical mondial a été affecté par la pandémie de coronavirus. Cependant, comme le montrent les récentes performances positives dans des destinations telles que Dubaï, la mise en œuvre de solutions combinées peut aider à restaurer la confiance des voyageurs médicaux, ce qui sera une première étape vers la voie du rétablissement du secteur du tourisme de santé.

Le tourisme médical en Afrique face au COVID-19

L'expérience vécue avec la pandémie de COVID-19 en 2020, rappelle à tous combien les pays qui dépendent des autres pour la fourniture de soins de santé sont vulnérables.

De nombreux pays africains n'ont pas de bons systèmes de santé, car ils semblent être négligés et sont sous-financés pour les maladies évitables, sans parler des pandémies telles que l'Ébola et le COVID-19. Avec la pandémie de COVID-19, les patients, notamment les dirigeants africains, qui avaient pour habitude de recourir au tourisme médical pour recevoir de meilleures prestations de santé, se retrouvent dans l'incapacité de voyager pour se faire soigner, et un passeport ou un visa diplomatique ne suffit plus pour voyager à l'étranger pour des soins médicaux.

La pandémie a alors poussé les dirigeants africains à se tourner vers leurs propres systèmes de santé qui ont été en « mauvais états » et négligés pendant des années. **C'est un retour soudain à la réalité.** Par conséquent, bien que le COVID-19 ait temporairement mis un terme au tourisme médical dans une large mesure, ce sont toujours les africains qui sont les plus touchés, qui dépendent des produits médicaux et des soins en dehors du continent africain. Les dirigeants africains venant des secteurs public et privé sont donc amenés à investir et à construire les systèmes de santé, qu'ils doivent utiliser pour renforcer la confiance dans les services fournis par leurs pays.

La crise du Covid-19 et le développement de l'e-santé en Afrique subsaharienne

La crise du Covid a créé un environnement propice au développement de start-ups et d'initiatives dans le secteur de la santé pour remédier à certaines des faiblesses existantes dans les systèmes de santé locaux des pays d'Afrique subsaharienne. Malgré les difficultés d'accès aux nouvelles technologies au sein de nombreux pays africains, le nombre de start-up e-santé a augmenté de 56% en Afrique.

Au Bénin, par exemple, la plate-forme Kea Medicals a été développée pour résoudre le problème des retards hospitaliers, qui peuvent entraîner une détérioration ou la mort. La plate-forme a jusqu'ici été utilisée par 25.000 patients dans 100 établissements hospitaliers.

Par ailleurs, en Gambie, la compagnie Make3D imprime en 3D du matériel médical, chirurgical et orthopédique. La chirurgie étant difficile à réaliser dans certaines régions reculées du pays, les start-ups permettent à certains patients d'obtenir des prothèses à des prix abordables. Ainsi plus de 1000 équipements ont été produits afin d'aider les centres de santé locaux.

De nombreux programmes de télémédecine voient également le jour à travers le continent africain, comme AfriqCare en Guinée. En plus de fournir un manuel de santé électronique pour chaque patient, la plateforme permet également des consultations de gestion et des rendez-vous de santé en ligne.

Comme de nombreux pays d'Afrique subsaharienne manquent d'installations hospitalières et de personnel qualifié, la télémédecine a permis aux médecins généralistes d'une région du pays de se mettre en relation avec des spécialistes situés à l'autre bout du pays. La plateforme guinéenne AfriqCare a notamment permis d'intégrer avec succès 30 spécialités médicales différentes sur sa plateforme.

CONCLUSION

En raison de l'accroissement de la demande en soins médicaux dans divers pays africains, les secteurs de la santé de l'Afrique subsaharienne, notamment de la RDC doit investir davantage dans l'élaboration d'une offre médicale spécialisée pouvant attirer des visiteurs médicaux.

La RDC doit pour cela faire face à quelques défis, comme le manque de ressources matérielles et financières dans le système de santé, la migration des spécialistes de santé vers des pays étrangers, les incidences socio-économiques liées aux épidémies, et d'autres problèmes en lien avec le manque d'infrastructures. Les établissements médicaux congolais nécessitent des besoins urgents de rénovations, d'équipements, de système de couverture de santé, de conditions de travail, d'accès à l'électricité et de spécialistes de santé.

Le gouvernement doit ainsi s'engager davantage dans le développement du système de santé, réaliser des partenariats complémentaires avec des institutions fournissant des appuis supplémentaires pouvant apporter plus de ressources tant humaines et matérielles que financières.

Cet investissement dans le développement du secteur de santé permettra l'évolution du tourisme médical en RDC et donc l'amélioration des services de santé bien que le niveau de vie au sein du pays.

BIBLIOGRAPHIE

- Bovier P. A. (2008). Explosion du tourisme médical : des voyageurs d'un nouveau type ? Revue médicale suisse, no 157. <http://revue.med-hyg.ch/article.php3?sid=33183>
- Garcia-Altes A. (2005). The development of health tourism services. Annals of Tourism Research, vol. 32, no1, p. 262-266.
- Gartner W. C. & Lime D. W. (2000) Trends in Outdoor Recreation, Leisure and Tourism, Cambridge: CABI Publishing. 496 p.
- Mckinsey et The Hindu Business Line (2006). Confederation of Indian Industry initiative to promote health tourism in Kerala. <http://www.thehindubusinessline.com/2006/03/07/stories/2006030702271900.htm>
- NTK N. & B. Suresh Lal (2013). Economic Analysis Of Indian Medical Tourism. International Healthcare Destination. IJBMEIT Vol.5, n° 2, July-December 2013: 259-277
- Northafricahealthexpo.com. (2020). Mondialisation et tourisme médical : Le tourisme médical en Afrique du Nord. <https://www.northafricahealthexpo.com/content/dam/Informa/northafricahealthexpo/english/images/NAH-HEALTHCARE-TOURISM-REPORT-FRENCH.pdf>
- Ministère de la santé, Kinshasa (2010). Plan national de développement sanitaire 2011-2015. http://www.nationalplanningcycles.org/sites/default/files/country_docs/Democratic%20Republic%20of%20Congo/pnds_2011-2015.pdf
- Ministère de la santé, Kinshasa (2010). Stratégie de renforcement du système de santé, 2^{ème} édition. http://www.fbrsan-terdc.cd/cside/contents/docs/srss-actualisee_vesrion_finale.doc
- OMS, À propos des systèmes de santé. (2021). OMS, À propos des systèmes de santé. <https://www.who.int/healthsystems/about/fr/>.
- Ly, M. & Oudmane M. (2020). Renforcer la résilience des systèmes de santé en Afrique : le référentiel allemand. http://renforcer_la_resilience_des_systemes_de_sante.pdf
- Commission économique de l'Afrique (2015). Incidences socio-économiques d'Ébola sur l'Afrique. World Bank, Washington
- République Démocratique du Congo, Gouvernement (2020). Impacts sanitaires et socioéconomiques de la covid – 19, en République Démocratique du Congo, analyses prospective et orientations de la riposte multisectorielle. https://www.undp.org/content/dam/rba/docs/COVID-19-CO-Response/UNDP-rba-Covid-RDC-DRC_2020.pdf

Abdelaziz BENAMI et Ibrahim BENBBA

CRISE ET RÉSILIENCE DANS LE SECTEUR DU TOURISME MAROCAIN : QUELLES STRATÉGIES POUR UNE SORTIE DE CRISE ?

Résumé

Comme c'est le cas pour la totalité des pays du globe, l'incidence du Covid-19 a été néfaste pour l'ensemble des secteurs de l'économie marocaine dont le plus touché est celui du tourisme qui se caractérise par de nombreuses fragilités aussi bien structurelles que conjoncturelles. S'inscrivant dans le cadre théorique de la résilience, le présent papier a pour objet de présenter succinctement un certain nombre de mesures opérationnelles ambitionnant d'œuvrer pour la mise en place d'un certain nombre de conditions, à même de favoriser la relance du secteur touristique au sein de la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima.

Mots-clés : Résilience, relance touristique, impacts du Covid-19, région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima

Abstract

The impact of Covid-19 has been detrimental to all sectors of the Moroccan economy, the most affected of which is tourism, which is characterized by numerous structural and cyclical fragilities. Falling within the theoretical framework of resilience, this paper aims to briefly present a number of operational measures aiming to work for the establishment of a number of conditions, able to promote the recovery of the tourism sector in Morocco.

Keywords: Resilience; tourism recovery; impacts of Covid-19; Morocco, regions of Tangier-Tétouan-Al Hoceima

Biographies: Dr. Abdelaziz **Benami** had, in November 2021, his Ph.D. from the Doctoral Studies Center in Management, Economics and Sustainable Development, Faculty of Legal, Economic and Social Sciences, Abdelmalek Essaadi University (AEU), Tanger. abdelaziz.benami@etu.uae.ac.ma. Dr. Ibrahim **Benbba** is Professor, National School of Business and Management. Abdelmalek Essaadi University, Tanger. ibenbba@gmail.com

INTRODUCTION

Tous les chercheurs sont unanimes au sujet de l'extrême vulnérabilité du tourisme dont l'activité se déstabilise fréquemment et plus ou moins gravement à cause de nombreux facteurs de risque tels que les aléas climatiques, les soubresauts politiques ou encore les crises épidémiologiques, entre autres facteurs dont l'impact est souvent dévastateur pour ce secteur hautement fragile.

Croutsche, J. J. et M. Roux (2005)¹ font partie des nombreux chercheurs qui se sont penchés sur cette question qui taraude aussi bien les opérateurs de ce secteur que les gouvernements au sein de nombreux pays où le tourisme tient lieu d'activité économique d'importance stratégique.

Il est donc normal que cette fragilité du secteur touristique cristallise l'attention des milieux académiques qui y consacrent des travaux de plus en plus importants, notamment en contexte de crise. D'ailleurs la notion même de crise est devenue si prépondérante ces derniers temps que sa prise en compte fait désormais partie du choix des destinations de la part des touristes à travers le monde.

En effet, l'activité touristique, notamment dans un grand nombre de pays arabo-musulmans, a vécu au rythme de crises successives aussi graves les unes que les autres et en a fait les frais. Cette situation est devenue tellement récurrente que les opérateurs du secteur touristiques admettent qu'il est beaucoup plus judicieux de mettre en place des solutions permettant de résorber l'impact des crises, autant que faire se peut, que de chercher à éviter, car bon nombre d'entre elles sont tout simplement inévitables.

C'est justement ce que certains chercheurs qui, comme Dauphiné et Provitolo (2007) soulignent que, face à un contexte si incertain, il est plus efficace « *d'adopter une autre stratégie fondée sur le concept de résilience* »². C'est-à-dire d'opter pour une stratégie qui consiste « *non pas à s'opposer à l'aléa, mais à en réduire au maximum les impacts* »³.

QU'EST-CE QUE LA RESILIENCE ?

Provenant du terme latin « resilio », la résilience signifie l'aptitude à dépasser une difficulté, de continuer à fonctionner plus ou moins comme avant, en dépit des facteurs ou des circonstances qui sont venus perturber une stabilité enregistrée auparavant. Le dictionnaire Larousse définit la résilience de la manière suivante :

« En mécanique : caractéristique mécanique définissant la résistance aux chocs d'un matériau. (La résilience des métaux, qui varie avec la température, est déterminée en provoquant la rupture par choc d'une éprouvette normalisée.) ; En psychologie : « Aptitude d'un individu à se construire et à vivre de manière satisfaisante en dépit de circonstances traumatiques. » ; en écologie : capacité d'un écosystème, d'un biotope ou d'un groupe d'individus (population, espèce) à se rétablir après une perturbation extérieure (incendie, tempête, défrichage, etc.). » ; en informatique : capacité d'un système à continuer à fonctionner, même en cas de panne. ».

Ainsi, il apparaît clairement que la résilience correspond à l'ensemble des remodelages et réorientations effectués au niveau d'un système donné, de telle manière à lui permettre de mieux résister aux impacts provenant de l'extérieur.

Inutile de préciser qu'eu égard aux différents aléas qui guettent de plus en plus fréquemment et intensément l'ensemble des secteurs économiques, la résilience revêt une importance capitale en ce sens où elle permet à ces secteurs de résorber rapidement les effets des crises, à défaut de les contrer totalement. C'est justement cet aspect qui a fait dire à Dauphiné et Provitolo (2007)⁴ que la résilience doit être appréhendée comme un instrument particulièrement efficace en matière de décision stratégique.

¹ Croutsche, Jean-Jacques, Roux M. (2005)

² Dauphiné, A. et D. Provitolo (2007)

³ Ibid

⁴ Ibid

Pour leur part, Hollnagel, Journé *et al.* (2009)¹ estiment que la résilience fait partie des attributs les plus importants de la performance organisationnelle, d'où son utilité inestimable pour les entreprises et les secteurs économiques, en tant de crise et d'incertitude.

Dans un article consacré à ce même concept, Altintas et Royer (2009) soulignent que la résilience permet de rendre possible d'apprendre et de tirer le meilleur profit des crises externes, de telle manière à augmenter son efficacité organisationnelle et à opter pour les meilleurs choix stratégiques, afin de pouvoir faire face aux turbulences à venir. A ce propos, ils notent que ce concept correspond à « *l'apprentissage issu d'une crise d'origine externe, en d'autres termes à la capacité à apprendre d'une crise pour augmenter la résilience de l'organisation face à une nouvelle turbulence* »².

En outre, ces deux chercheurs soulignent que la capacité des organisations à résorber les effets des crises externes est tributaire de l'aptitude de ces organisations à faire preuve de résilience, autrement dit la résilience correspond à « *la capacité à résister ou à limiter l'impact d'un incident et la capacité à résorber l'impact. La définition retenue est donc large dans la mesure où elle ne limite pas la résilience à la résorption de l'impact ou à la réduction des pertes* »³

Duval et Vogel (2008)⁴ font également partie des auteurs qui se sont penchés sur le concept de la résilience et ont corroboré globalement ce que nous venons de souligner plus haut. L'un de leur apport à ce propos est d'avoir identifié deux dimensions principales de la résilience : le degré d'abaissement de l'impact de la crise et la vitesse avec laquelle la ou les organisations en question peuvent parvenir à rétablir l'état initial d'avant la crise.

QUELLES OPTIONS RESILIENTES POUR LE TOURISME MAROCAIN FACE AU COVID-19 ?

L'impact hautement néfaste du Covid-19, sur tous les secteurs de l'économie au niveau planétaire n'est plus à démontrer. Cet impact est d'autant plus dommageable que ces manifestations, à moyen et à court terme, ne sont pas encore connues et ne font pas à fortiori, l'objet de mesures ambitionnant d'en résorber par anticipation les effets dévastateurs.

Et s'il est un secteur qui a le plus souffert des conséquences de la pandémie du Coronavirus, c'est bien évidemment celui du tourisme qui, en raison notamment de la fermeture totale des frontières nationales, des restrictions drastiques de déplacement d'une ville à une autre, de l'interdiction de tous les rassemblements quelle qu'en soit la nature, de la fermeture de la plupart des unités de production économique, entre autres mesures drastiques, a reçu de plein fouet cette crise.

De plus, si certains secteurs pourraient, bon an mal an, reconquérir le niveau d'activité qui était le leur avant la pandémie, le secteur touristique aura beaucoup plus de mal à recouvrir sa santé, et ce pour de très nombreuses raisons liées notamment au processus de rétablissement de la confiance des consommateurs qui s'ajoutera à tous les autres facteurs strictement économiques, au premier rang desquels se trouve la concurrence.

En effet, il est évident que le prix des prestations, constituera l'un des ressorts qui seront activés dans la perspective de relancer le tourisme. Ainsi, seuls les pays où l'industrie touristique jouit du plus grand soutien de la part des pouvoirs publics et des organismes financiers, pourront se positionner en tant que destinations privilégiées. Les pays où ce soutien est faible ou inexistant auront davantage de difficultés à « remonter la pente » car ils auront à relever deux défis, tout aussi considérable,

¹ Hollnagel Erik et al. (2009)

² Altintas, G. et I. Royer (2008)

³ Ibid

⁴ Duval, R. et L. Vogel (2008)

l'un que l'autre : d'une part, il leur faudra résorber le déficit qui a été le leur et, d'autre part, consentir des investissements importants afin de se mettre au diapason des normes d'hygiène et de sécurité, susceptibles de susciter progressivement la confiance des consommateurs.

Le présent article a pour objet de présenter succinctement un certain nombre de mesures opérationnelles, mais qui confluent vers une stratégie globale de résilience, ambitionnant d'œuvrer pour la mise en place d'un certain nombre de conditions, à même de favoriser la relance du secteur touristique au sein de la région, de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma.

PRINCIPES FONDAMENTAUX A ADOPTER

Il va sans dire que toutes les actions à mettre en place doivent s'inscrire dans le cadre d'une stratégie globale claire où la convergence des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en place, s'érige en crédo.

La concertation avec l'ensemble des acteurs du secteur touristique au sein de la région et leur implication effective, indépendamment de toute considération liée notamment à la nature de leurs activités ou leurs « poids » économiques respectifs, doivent également être considérées comme des principes inaliénables, car ce n'est que de cette manière que la mobilisation générale et de concert, de tous les acteurs concernés peut être effective et efficiente.

L'adoption d'une stratégie de communication offensive, se déployant sur tous les supports disponibles et plus particulièrement ceux digitalisés, constitue également l'un des outils les plus importants pouvant, non seulement accompagner la mise en œuvre du plan de relance touristique et en assurer la compréhension, mais aussi et surtout en faciliter le déploiement et, in fine, favoriser la réussite.

MESURES PROPOSEES

ACTIONS DE COOPERATION AVEC DES ACTEURS INSTITUTIONNELS

Avec le ministère de la Santé

Travailler, de commun concert avec le ministère de la santé, afin d'élaborer des protocoles sanitaires drastiques et de les faire adopter par l'ensemble des intervenants au niveau de la chaîne de valeur touristique (hôtels, restaurants, agences de voyage, transports, etc.), et ce dans l'objectif de rassurer les clients potentiels quant au respect strict du plus haut niveau d'hygiène et de sécurité, à même de contrer toutes les éventualités de contamination par des virus, quel qu'en soit le genre.

Cette collaboration avec le ministère de la Santé vise, in fine, à mettre en place une labélisation de sécurité sanitaire et dont l'objectif est d'attester d'un haut degré de respect des normes d'hygiène et de la sécurité de la part de l'ensemble des opérateurs du secteur.

Avec le Ministère du Tourisme

Ouvrir des pourparlers avec le ministère afin de voir avec lui dans quelle mesure il pourrait soutenir la mise en place d'un dispositif dans le cadre duquel les établissements bancaires seraient exhortés à faciliter l'octroi de crédits à très faible taux, voire à taux nulle, permettant ainsi à l'ensemble des acteurs de la chaîne touristique de résorber progressivement les pertes ayant été occasionnées durant la période de confinement, ainsi que durant la période de relance qui s'étalera sur plusieurs mois, voire plusieurs années.

Avec le Ministère de la Culture

La relance du secteur du tourisme ne saurait se faire convenablement sans s'appuyer sur le volet culturel qui regorge de potentialités certaines, à même de drainer une clientèle importante, assoiffée d'offres culturelles de qualité, accompagnant le séjour des touristes, qu'ils soient étrangers ou nationaux. Ainsi, une coopération, en amont, avec les acteurs du ministère de la Culture, au niveau régional et national est potentiellement porteuse de nouvelles dynamiques pour le tourisme, pour peu que les offres proposées sortent de l'ordinaire et soient porteuses d'une réelle valeur ajoutée.

Avec le Ministère de l'Éducation nationale

L'exploration de toutes les pistes potentielles de collaboration entre le secteur du tourisme et celui de l'éducation nationale, pourrait s'avérer riche en alternatives qui n'ont pas jusque-là été correctement exploitées, voire pas du tout. En effet, les établissements scolaires et universitaires organisent un nombre considérable d'événements et de manifestations, plus ou moins adroitement et efficacement, car ils manquent du savoir-faire, des espaces, des outils, etc. nécessaires à cet effet. Prévoir des cadres de partenariat entre les deux secteurs pourrait s'avérer d'une grande utilité pour la relance du secteur du tourisme via des actions, dont les multiples occurrences, finiront par générer d'importantes retombées.

Avec l'ONMT

Initier des échanges, tout aussi intenses que formalisés, avec l'Office national marocain du tourisme (ONMT) dans l'objectif de lui faire remonter toutes les données nécessaires, mais également les propositions d'actions à mettre en œuvre en matière de promotion et de commercialisation de l'offre touristique au niveau régional, tout en exhortant cet organisme à revoir, de fond en comble, ses orientations stratégiques pour le secteur.

Avec les acteurs économiques privés

De nombreuses structures économiques privées pourraient être intéressées par la mise en lumière de leurs activités, de leurs produits, de leurs atouts, etc. Cela pourrait notamment se faire, soit via des manifestations événementielles de grande envergure, soit via des visites de groupes aux lieux de productions, de traitement, de présentation, de dégustation, etc.

Or, le secteur du tourisme, tous métiers confondus, regorge de potentialités pouvant jouer ce rôle et, par conséquent, assurer cette convergence entre les intérêts des opérateurs économiques et ceux du tourisme, via des partenariats gagnant-gagnant.

ACTIONS OPERATIONNELLES VISANT A FAVORISER LA RELANCE

Miser sur le touriste local et national

De nombreuses considérations permettent d'estimer que le tourisme national, voire local constitue le premier pas vers la relance progressive de l'activité touristique, dans la mesure notamment où la venue de ce touriste est opération beaucoup moins lourde et beaucoup moins tributaire de paramètres internationaux, que celle qui consiste à faire venir un touriste étranger, ou en partance de l'étranger.

Ainsi, à condition de concevoir des offres adéquates, non seulement en termes de consistence, mais aussi de tarifs, tout en optant pour les canaux et les outils de promotion adéquat, les retombées

se feront sentir progressivement, surtout si les ressorts de la confiance ont été actionnés convenablement (qualité des produits et des services, valorisation du touriste national, abandon des pratiques opportunistes de la part de certains acteurs de la chaîne, etc.).

Capitaliser sur les retombées de la relance locale pour favoriser la relance au niveau international

La mise à contribution des progrès qui seront enregistrés en matière de relance au niveau local, pour préparer progressivement toutes les conditions nécessaires au rétablissement de la confiance au niveau international, pour s'avérer hautement fructueuse pour le secteur.

En effet, l'action de communiquer à l'international, au sujet de la relance touristique au niveau local, pourrait servir de tremplin pour la reprise graduelle de l'activité touristique.

Proposer des offres spécifiques aux MRE

Les ressortissants marocains vivant à l'étranger pourraient jouer un rôle très important dans cette phase de transition entre une relance basée uniquement (dans un premier temps) sur le niveau local, et celle ambitionnant de retrouver la même envergure en termes d'activités et de clientèle, qu'avant la survenue du Covid-19.

Cela est d'autant plus pertinent que la plupart de ces ressortissants aimeraient se rendre au Maroc dans les plus brefs délais afin de retrouver des proches et de passer avec eux les vacances et les fêtes religieuses à venir.

Miser sur les offres touristiques de plein air

La conception d'activités devant se dérouler en plein air et les offrir, soit en supplément d'autres produits, soit en tant que produits à part entière, pourrait servir d'argument de taille, militant en faveur de la relance du secteur de tourisme au niveau local. Cela est essentiellement dû au fait que le plein air offre des possibilités plus importantes en matière de mesures de sécurité (distanciation sociale, inexistence des surfaces potentiellement porteuses de germes pouvant contaminer, etc.), sans oublier le fait qu'en raison de la longue période de confinement que les citoyens ont eu à subir, a intensifié leur désir de sortir, de prendre l'air, de s'évader dans des espaces naturels, ou au moins, extérieurs.

Miser sur les enfants

Parce que le confinement a affecté tout particulièrement le public jeune, la conception de programmes et de produits touristiques destinés à des enfants (qui seront bien évidemment accompagnés de leurs parents ou d'adultes s'il s'agit de groupes scolaires ou associatifs) pourrait s'avérer très astucieux pour relancer le tourisme au niveau local.

Cela sera d'autant intéressant que les actions à mettre en œuvre, au vu de leur petite envergure et du temps réduit sur lequel elles seront appelées à se déployer, ne seront pas lourdes et ne nécessiteront pas d'importants investissements. A contrario, leurs occurrences ainsi que le nombre très important des individus qu'elles draineront, constituent un facteur important qui ne manquera pas de favoriser l'économie d'échelle.

Accompagner les acteurs du tourisme pour moderniser leurs outils

La relance du secteur de tourisme, tant au niveau local qu'au niveau national et international, ne saurait se faire efficacement et promptement, sur un grand nombre d'acteurs continuent à travailler avec les moyens artisanaux qui sont les leurs.

Ainsi, il faudra les accompagner, dans le cadre d'un dispositif harmonieux, à la mise en place de solutions digitales leur permettant d'être au diapason des pratiques modernes en matière de communication et de promotion de leurs offres.

Concevoir et mettre en œuvre un plan de formation

La relance du secteur de tourisme ne saurait pas se faire non plus, en dehors d'une mise à niveau globale de l'ensemble des acteurs qui s'activent dans ce secteur, et plus particulièrement ceux qui le font au sein de petites structures, voire à titre individuelle.

Ces formations seront destinées à former l'ensemble des acteurs au sujet des problématiques, des bonnes pratiques, de la réglementation, des normes, des savoir-faire et savoir-être, ainsi que l'ensemble des aptitudes et des capacités à même de faire d'eux des ambassadeurs adroits et avisés, capables non seulement de faire venir des touristes de partout, mais aussi et surtout de les faire revenir.

CONCLUSION

Comme nous venons de le voir, le concept de résilience revêt une importance capitale dans un contexte économique caractérisé par l'incertitude, les aléas et les crises à répétition. Le secteur du tourisme est, sans conteste, celui qui subit très souvent et de plus en plus gravement, les effets des crises récurrentes et dont les origines sont de différentes natures : climatiques, politiques, épidémiologiques, etc.

Le Covid-19 est l'une des crises les plus spectaculaires et les plus néfastes que l'humanité n'ait jamais connue, dans la mesure où elle a anéanti totalement l'activité touristique au niveau mondial, à cause notamment de la fermeture de la plupart des frontières internationales à tous les types de déplacements humains, du confinement, du gel de la quasi-totalité des activités touristiques (restauration, hôtellerie, visites, etc.).

De telles mesures ont porté un coup extrêmement dur au tourisme marocain qui revêt une importance stratégique pour le pays, précipitant ainsi ce secteur, déjà fragilisé par des tares structurelles, dans une crise sans précédent.

Cependant, le fait d'inscrire les stratégies de relance dans une démarche de résilience, s'avère salvateur pour ce secteur qui regorge de potentialités diverses, pour peu que d'autres options, telles que celles que nous avons énumérées plus haut, soient mises en œuvre, évaluées et ajustées en cas de besoin et ce, afin d'assurer à ce secteur la meilleure résilience possible.

BIBLIOGRAPHIE

- Altintas G. et Royer I. (2008). Gestion des crises externes : de la résilience à l'apprentissage. XVII^e conférence de l'AIMS. <<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1637-gestion-des-cri-ses-externes-de-la-resilience-a-l-apprentissage/download>>.
- Croutsche **J.-J.** et Roux M (2005). Risques et tourisme : vers un modèle causal d'évaluation de l'impact des risques sur le comportement des touristes. *Téoros* [Online], 24-1 | 2005. Online 01 October 2011, <http://journals.openedition.org/teoros/1531>
- Dauphiné, A. et D. Provitolo (2007). La résilience : un concept pour la gestion des risques. *Annales de géographie* 654, <https://www.cairn.info/revue-annales-de-geographie-2007-2-page-115.htm>
- Duval, R. et L. Vogel (2008). Résilience économique aux chocs : Le rôle des politiques structurelles. *Revue économique de l'OCDE* 44(1). <http://www.cairn.info/revue-economique-de-l-ocde-2008-1-page-211.htm>
- Hollnagel, E et al. (2009). La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle. *M@n@gement. AIMS (Association internationale de management stratégique)*, 2009, vol. 12 (4), 224-229 - Special Issue : Fiabilité et résilience comme dimensions de la performance organisationnel.

LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX DES JEUX OLYMPIQUES DE TOKYO 2020 ET DE PA- RIS 2024

Résumé

L'année 2021 remettra sur les rails la lutte contre le changement climatique. Sommets, réunions et conférences vont se multiplier avec la COP26 comme point de référence. En même temps, se renouent de grands événements sportifs. Les Jeux Olympiques 2020 de Tokyo auront lieu du 23 juillet au 08 août 2021 : un ajournement d'un an dû à la pandémie de la COVID-19, avec une participation surtout nationale, un gain énorme pour la balance touristique japonaise. A Glasgow durant la COP26 – la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques, on parlera aussi de sport. A Paris, les changements devraient s'accélérer avec la mise en place des mécanismes de l'économie circulaire.

Mots-clés : Jeux Olympiques, changement climatique, économie circulaire, Tokyo 2020 (2021), Paris 2024

Abstract

The year 2021 will put the fight against climate change back on track. Summits, meetings, and conferences will multiply with COP26 as a reference point. At the same time, major sporting events will be revived. The Tokyo 2020 Olympic Games will take place from 23 July to 08 August 2021: a one-year postponement due to the COVID-19 pandemic, with a mainly national participation, a huge gain for the Japanese tourism balance. In Glasgow during the COP26 – the United Nations Framework Convention on Climate Change, there will be also talks about sport. In Paris, changes are expected to accelerate with the implementation of circular economy mechanisms.

Keywords: Olympic Games, climate change, circular economy, Tokyo 2020 (2021), Paris 2024

Biographie : Geoff Gibas est Professeur à la Swiss UMEF University, coordinateur du programme « Education through Sports and Events ». ggibas@gmail.com. Robert Lanquar est le Directeur de SARCEO. r.lanquar@umef-university.ch

Disclaimer : Ce Policy Paper a d'abord été publié dans le numéro de mai 2021 de la Revue d'information de R20 Regions for Climate Action Paris-Genève, R20Paris Le Mag

INTRODUCTION

Dès février 2020, plus de 250 associations sportives mondiales s'étaient réunies à Londres pour préparer la COP26 de novembre 2021 à Glasgow afin de prendre en compte une transition rapide vers des activités sportives bas carbone et encourager l'éducation et l'engagement des amateurs et fans sportifs envers la lutte contre le changement climatique. Le Sport Positive Summit du Wembley Stadium en collaboration avec l'UNFCCC (United Nations Climate Change) et le Comité Olympique International put se dérouler en septembre 2020. Il put offrir des contenus conséquents et méthodiques avec les réseaux économiques et sociaux qui opèrent dans le sport pour affirmer le potentiel de placer

la durabilité au cœur des affaires sportives ; pour assurer des économies à long terme et apporter les avantages d'un effet de halo favorable dans l'opinion publique.

A Wembley, on souligna le rôle de leadership que le sport peut jouer pour stimuler le développement durable et la lutte contre le changement climatique et on demanda un engagement sans failles à toutes les « *Ligues, Clubs, Sites, Fédérations et Organismes sportifs, Marques, Tournois et Tours, Titulaires de droits, Associations, Fournisseurs de solutions, Innovateurs, Gouvernement, Organismes des Nations Unies, ONG, Groupes de défense* ». Niclas Svenningsen, Directeur de l'action mondiale pour le climat à l'ONU, déclara à cette occasion : « *Peu d'autres secteurs sont aussi visiblement exposés aux impacts du changement climatique que le sport. De même, peu d'autres secteurs ont un potentiel aussi important pour faire partie de la solution au changement climatique que le sport* ». La thématique était déjà apparue en France dès 1993, lorsque le Ministère de la Jeunesse et des Sports créa une commission « sport et environnement » pour permettre un dialogue entre institutions, associations et politiques. Elle est de plus en plus largement admise aujourd'hui.

Le Sport Positive Sommet Virtuel 2021 veut aller plus loin, au-delà des déclarations, pour réduire l'empreinte carbone des activités sportives et engager les amateurs à réduire leur empreinte environnementale. Malheureusement, depuis la fin du 20^{ème} siècle, le sport est entré dans une logique économique néolibérale comme un élément promotionnel et publicitaire donnant lieu à d'énormes profits pour quelques clubs réunis en ligues, en particulier pour le football en Europe et en Amérique du nord, mais aussi pour les Jeux Olympiques et des Jeux régionaux comme les Jeux méditerranéens dont l'édition 2021-2022 se fera à Oran (Algérie). L'activisme sportif a été contourné, sinon détourné, avec une ampleur sans précédent, tant au niveau du volume des pratiques que des masses financières générées. Heureusement un élément nouveau est venu complexifier la gestion des activités sportives : l'environnement et le développement durable.

LA POSITION DES EXPERTS

Les experts ont présenté de différentes façons l'impact d'un sport sur l'environnement, comme Michel Bouet, dès le début des années 1990. Selon lui, on pourrait regrouper les sports selon leur impact sur les éléments suivants : « bruit, lumière, pollution de l'air, de l'eau et des sols, production de déchets, impact sur la faune et la flore, conflits d'usage, sécurité, conflits socioculturels, et effets socio-économiques ». Ces atteintes sont d'abord directes sur le milieu naturel, comme le ski ou l'alpinisme, mais aussi la pollution atmosphérique et auditive occasionnée par les sports motorisés ainsi que les déchets laissés et le piétinement d'écosystèmes fragiles avec disparition d'espèces végétales et animales.

Par contre, d'autres pratiques ont un faible impact sur les milieux aquatique, rural, forestier ou montagnard. Le problème essentiel est celui de la sur - fréquentation.

Certains sports sont enfin gros consommateurs d'énergies pour l'entretien et le fonctionnement des équipements et des engins, même si un effort particulier a été fait ces dernières années pour utiliser uniquement du renouvelable. C'est le golf qui est le plus visé en raison de son utilisation extensive d'espaces extérieurs, et surtout de l'eau dans des régions méditerranéennes d'Andalousie, Maroc et Tunisie. N'oublions pas non plus, le trafic routier engendré par de grands événements, la construction de stades et d'équipements sportifs en milieux urbains déjà surchargés, des raids ou rallyes comme le Paris-Dakar qui a dû émigrer d'abord en Amérique latine et en 2021 en Arabie saoudite.

A la fin des années 1990, les conflits d'intérêts entre environnement et sport se sont multipliés alors que le Consensus de Washington néolibéral visait l'ouverture des marchés, la privatisation, le contrôle de l'inflation, la déréglementation et la discipline budgétaire, aussi pour le sport.

DE TOKYO 2020 A PARIS 2024 : DES ODD A L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Est-ce qu'avec la pandémie, les choses ont changé ? Le Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo (Tokyo 2020) utilise le slogan : « Soyons meilleurs, ensemble - pour la planète et les gens », en se référant à l'Agenda 2030 des Nations Unies pour le Développement Durable et ses 17 objectifs de développement durable (ODD), dont l'un précise que « le sport est aussi un facteur important du développement durable ».

Pour cela, 5 grands thèmes seront abordés à Tokyo 2020 :

- le changement climatique avec l'objectif : Vers le zéro carbone en mettant l'accent sur les économies d'énergie maximales et l'utilisation des énergies renouvelables lors des Jeux, pour lancer les bases d'une société décarbonée, en avance sur le reste du monde.
- La gestion des ressources avec l'objectif : Zéro gaspillage pour « éliminer la charge environnementale causée par les déchets, sur la base de l'utilisation des ressources sans aucun gaspillage dans toute la chaîne logistique » avec réutilisation (y compris les locations et les crédits-bails) ou recyclage de 99 % des articles et des biens achetés.
- L'environnement naturel et biodiversité avec l'objectif : La ville dans la nature/la nature dans la ville : « un riche réseau écologique sera restauré et formé grâce aux Jeux et contribuera à la création d'un nouveau système urbain qui améliorera le confort et la résilience ».
- Les droits de l'homme, du travail et le commerce équitable avec l'objectif de la célébration de la diversité : « Inspirer des Jeux inclusifs pour tous » en intégrant solidement la diversité et l'inclusion (D&I) dans tous les aspects de la préparation et du fonctionnement des Jeux afin de respecter les droits humains de toutes les personnes impliquées dans les Jeux.
- Enfin l'implication, la coopération et la communication (Engagement) avec comme objectif : Unis dans le partenariat et l'égalité en toute transparence et en partageant les informations pour sensibiliser le public à l'importance de la durabilité.

A Paris, l'économie circulaire est devenu la clé des Jeux Olympiques et Paralympiques. Sa candidature s'est basée sur le slogan « **les 1er Jeux de l'économie circulaire** ».

Comment ira-t-on plus loin que les Jeux de Tokyo ? C'est d'abord au niveau de la conception des équipements et des infrastructures. Les Jeux de Paris devraient avoir un impact faible sur l'environnement parisien et francilien (Ile-de-France). Les sociétés partenaires ont pris des engagements à cet effet, même Airbnb, « la plateforme communautaire payant de location de logements de particuliers, d'entreprises hôtelières (gîtes, chambres d'hôtes et d'hôtel), et d'investisseurs en immobiliers locatifs para-hôtelières (loueurs de meublé professionnels ou loueurs de meublé non professionnel) » très critiquée sur de nombreux points et entraînant un surtourisme néfaste aux populations résidentes.

Il a fallu alors créer des structures appropriées pour appliquer les principes de l'économie circulaire. La SOLIDEO (Société de livraison des équipements olympiques et paralympiques) est ainsi allée à la rencontre de ses différents prestataires avec les thèmes de la déconstruction sélective, le réemploi et le recyclage à 90% pour les bâtiments nécessaires à la création du Village des Athlètes. Elle collabore entre autres avec la société coopérative d'ingénierie et de conseil Neo-Eco, créée pour développer l'économie circulaire et minimiser l'impact du sport sans sacrifier, selon ses mots, « confort et notre plaisir avec un objectif commun : un monde sans déchet ! ».

VERS UNE EDUCATION SPORTIVE LEADER SUR LE CLIMAT ET LA GOUVERNANCE DEMOCRATIQUE

Si les Jeux de Paris 2024 montrent l'exemple, d'autres suivront, s'appuyant sur les objectifs de l'Accord de Paris qui seront renouvelés à Glasgow lors de la COP26 où l'on voudrait faire du sport un leader climatique avec l'initiative Sports for Climate Action, forum où les organisations sportives peuvent « *poursuivre l'action climatique d'une manière cohérente et mutuellement solidaire en apprenant les uns des autres, en diffusant les bonnes pratiques, les leçons apprises, en développant de nouveaux outils et en collaborant dans des domaines d'intérêt mutuel* » (Nations Unies).

En définitive, les relations entre sport et environnement sont plus étroites que manifestes. Mais la prise de conscience devient aujourd'hui évidente. Une feuille de route pourrait ainsi être discutée en relation avec la COP26 de Glasgow pour que le sport devienne un instrument aux mains des politiques et des législateurs pour éduquer et répondre aux problématiques de la durabilité et, dans une société de plus en plus digitalisée, aux questions liées à la protection des données, à la privacité et aux droits de l'homme (égalité des genres, lutte contre le racisme). Le sport est un outil de gouvernance et de démocratie environnementale, ne l'oublions pas. Il est au cœur d'une éducation qui doit être vecteur de transformation sociale permettant de transmettre des valeurs environnementales et démocratiques contribuant à la formation générale des individus et des sociétés dans lesquelles ils vivent et à lutter contre l'accélération du changement climatique.

TOURISME RURAL EN AFRIQUE : CONCILIER « AUTHENTICITÉ », « QUALITÉ » ET « RENTABILITÉ » ?

Résumé

La double contrainte économique-culturelle contradictoire - « rentabilité » vs « authenticité » et « adopter des normes » vs « figer la différence » - à laquelle est effectivement soumis le « tourisme rural » en Afrique est à la fois caricaturale et délétère pour les dynamiques locales. Les néotouristes, ces « anti-touristes » à la mode, en provenance des pays riches, qui entendent se distinguer du tourisme de masse, troquent périodiquement, moyennant finances, leur cadre de vie citadin, moralement stressant et matériellement confortable, contre des valeurs et des modes de vie apaisants, à savoir la simplicité d'une paysannerie agropastorale « archaïque ». Le besoin devenant marché, l'hôte rural du tiers-monde est tenu de s'adapter s'il espère en bénéficier : il sera sécurisant, propre et accueillant côté cour, traditionnel et dépaysant côté jardin. Le dogme libéral s'impose : « la qualité » (normes et méthodes) améliore la productivité et la productivité réduit la pauvreté. A quelles conditions le tourisme rural dans le Sud peut-il être autre chose qu'un créneau porteur à rentabiliser par les opérateurs du secteur ?

Mots-clés : Afrique subsaharienne, Tourisme rural, Néo - touristes, Normes de qualité, Authenticité, Rentabilité du tourisme en Pays en développement

Abstract

The contradictory double economic-cultural constraint - "profitability" vs "authenticity" and "adopting norms" vs "freezing the difference" – to which "rural tourism" in Africa is effectively subjected is both caricatural and deleterious to local dynamics, in each of its two dimensions. Neo-tourists, these fashionable "anti-tourists" from rich countries who intend to distinguish themselves from mass tourism, periodically exchange, for a fee, their morally stressful and materially comfortable urban living environment for soothing values and lifestyles, namely the simplicity of an "archaic" agropastoral peasantry. The need becomes market: the rural host of the third world is required to adapt if he hopes to benefit from it. It will be safe, clean, and welcoming on the courtyard side, traditional and exotic on the garden side. The liberal dogma prevails: "quality" (standards and methods) improves productivity and productivity reduces poverty. Under what conditions can rural tourism in the South be something other than a promising niche to be profitable for operators in the sector?

Keywords: Sub-Saharan Africa, Rural tourism, Neo-tourists, Quality standards, Authenticity, Profitability of tourism in developing countries

Biographie : Mimoun Hillali a soutenu une thèse de doctorat de 3^{ème} cycle à l'Université d'Aix-Marseille III et a reçu son titre doctoral (Ph.D.) de l'Université de Liège (Belgique). Il est actuellement Professeur émérite de l'ISITT (Institut Supérieur International de Tourisme de Tanger), Tanger, Maroc. mimohill@yahoo.fr

INTRODUCTION

Dans les pays développés, en principe riches et démocratiques, le mot d'ordre pour la continuité et l'amélioration de la qualité ressemble au slogan du Comité olympique international (CIO) : « plus vite, plus haut, plus fort ». Ceci étant, est-ce bien une raison pour chercher à imposer ce souci propre au progrès, certes productif mais porteur de mutations profondes, à des milieux traditionnels qui évoluent lentement et même imperturbablement ? Des milieux connus pour leurs félicités sociales et leurs turbulences tribales. Il s'agit de sociétés qui prennent le temps de vivre et de vivre autrement. Elles jouissent imperturbablement (ou inconsciemment) de ces lenteurs dans leur façon d'agir et de faire, des lenteurs certes improductives au sens libéral du terme, mais garantes d'aménités et de cohésions sociales (cf. évolution socioéconomique de dimension humaine).

Alors, en quoi ce décalage différentiel ou existentiel, décrié constamment par les adeptes de la productivité lucrative, dérange-t-il ? La réponse habituelle a souvent une connotation de reproches ; elle accuse la tradition de freiner le mouvement de propagation de la mondialisation, avec ce que cette dernière suppose comme liberté personnelle et confort matériel. Et c'est là le hic ! Qui a dit que tout ce qui est bon pour la mondialisation l'est aussi pour l'humanité, toute l'humanité sans exception ? Personne, sauf la pensée unique qui cherche, après sa victoire sur le parti unique, à s'imposer en imposant sa propre vision du monde au monde entier.

Est-ce à dire que l'Homme du tiers-monde est dorénavant acculé par le triomphe relatif du libre-échange, label ou marque déposée des « grandes démocraties », à agir ou à réagir en dehors de ses valeurs socioculturelles ancestrales, considérées à tort ou à raison comme de sérieux obstacles au développement ? Parmi les dispositifs mis en avant pour soutenir et stimuler le rendement dans le domaine des biens et services figurent en bonne place la qualité avec son lot de normes : standards, labels, marques...

QUE SONT LES NORMES ?

Les normes sont des énoncés qui décrivent les connaissances et les habiletés nécessaires à la compétence professionnelle d'une personne. L'apprentissage et la maîtrise des normes de compétence font en sorte qu'une personne est en mesure de répondre aux exigences de l'industrie en matière de connaissances et d'habiletés.

Tableau 1
NORMES POUR LE TOURISME

POURQUOI ÉTABLIR DES NORMES ?

L'élaboration de normes est l'un des moyens qui permet de sensibiliser les travailleurs de l'industrie et le public en général au large éventail de compétences que doit posséder le personnel qui œuvre au sein de l'industrie. Les normes de compétence contribuent à rehausser l'image des services d'accueil au sein du public et de l'industrie touristique.

COMMENT ÉTABLIR DES NORMES ?

Les normes de compétence sont établies par des professionnels de l'industrie touristique provenant de toutes les régions d'un pays. Ces personnes accordent généralement leur temps et leur expertise afin de définir les habiletés, les connaissances et les attitudes nécessaires à l'exercice de cette fonction. Tous leurs commentaires entendus et, lorsqu'un consensus s'est dégagé quant au contenu définitif, sont consignés dans un document.

QUI BÉNÉFICIE DE L'ADOPTION DE NORMES ?

En définitive, tous bénéficient des normes de compétence établies. Des normes reconnues permettent aux professionnels de l'industrie de se perfectionner et de voir ainsi leur compétence reconnue à sa juste valeur. Par le fait même, la satisfaction au travail augmente chez les travailleurs de l'industrie touristique.

Source : OMT

Cependant, une catégorie de touristes apprécie socialement et humainement le retard économique du monde rural. Autre paradoxe, plus ce retard est profond, plus la satisfaction des amateurs de l'« authenticité » patrimoniale (nature et culture) est grande. Et l'on comprend cet engouement récent ou naissant pour la ruralité des pays en développement : ces contrées procurent au visiteur, a priori citadin, des moments de dépaysement relaxant et de ressourcement réconfortant.

Mais là où la démarche dévie de son idéal écotouristique, c'est quand la rentabilité s'en mêle ; incontestablement, celle-ci cherche à tout prix, au sens propre comme au sens figuré, à prendre ces activités « touristique-rurales » en main sous couvert de lutte contre l'inaptitude ou l'amateurisme ! Dans certains cas, le tourisme rural est considéré comme l'ultime recours de lutte contre la pauvreté et l'enclavement.

Malheureusement, et souvent sous couvert d'un développement¹ biaisé, bien des dérapages sont observés ici et là. L'argument de taille pour faire passer la pilule est soigneusement mis en avant de manière implicite : la qualité améliore la productivité et la productivité réduit la pauvreté.

Il faut dire que les décideurs et les acteurs du tourisme y voient, eux, un créneau porteur bon à presser pour rentabiliser sans état d'âme quelques poches de dénuement traditionnel. Le sous-développement est fréquentable pour la bonne cause ! Il est même bon de le côtoyer quand il peut servir d'échappatoire aux citoyens et travailleurs exténués par le stress urbain doublé de tensions d'origine professionnelle, résultat du labeur productiviste.

¹ Le vrai développement passe d'abord par la mise en place des infrastructures de base (routes, pistes...) et par la mise à niveau des secteurs sociaux (écoles, dispensaires...).

Mais que deviendra ce monde rural accueillant et dépaysant, le jour où la contagion productiviste s'y propagera de façon démesurée au risque de le déstabiliser généralement sans le rentabiliser localement ? D'un autre côté, est-il raisonnable de vouloir mettre à l'abri du progrès ces peuples hospitaliers ou ces sociétés déboussolées, au nom d'une sauvegarde surannée, et là aussi, au risque d'en faire des « réserves touristiques » ? C'est le dilemme.

Partant de ce constat, le lecteur est chaleureusement invité à faire une lecture extrapolative mais indulgente du présent texte. Il comprendra, en parcourant cet écrit, qu'en optant pour l'analyse de la qualité dans le cas du tourisme rural des pays en développement (qualité souvent brandie au nom de la rentabilité), le choix porte délibérément sur une donne touristique délicate, voire insolite, observée sur le terrain ; le tourisme rural, du moins en Afrique, met en scène des acteurs que tout oppose à première vue : modes et niveaux de vie, systèmes et modes de pensées, échelles et critères de valeurs.

QUELLE QUALITÉ POUR QUEL DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE RURAL EN AFRIQUE ?

Comment parler de la qualité dans les pays en développement, où la cohabitation entre activités traditionnelles et secteurs modernes s'érige en dualisme socioéconomique à la fois conflictuel et complémentaire, le tout étant structurellement inscrit dans un retard socioéconomique chronique ?

Comment aborder cette coexistence structurée et structurante, qui évolue lentement, ou qui n'évolue pas du tout, depuis l'antagonisme idéologique de la guerre froide, pour arriver au monologue économique de la mondialisation ?

Encore faut-il trouver des mots « neutres » qui expriment la percée d'un monde en avance sur son temps, le Nord, et d'un autre, le Sud, en retard sur tous les temps, sans déformer la réalité et sans écorcher la dignité des uns et des autres. A vrai dire, la situation n'est pas aussi simple qu'elle pourrait paraître. Comme dans toute activité émergente, les exceptions qui confirment la règle se trouvent des deux côtés : chez les visiteurs comme chez les populations locales.

C'est pourquoi le choix de ce thème se positionne délibérément sur la première marche de l'abécédaire périphérique (tourisme rural) de la périphérie du tourisme mondial (le tiers-monde). Autrement dit, il se situe à l'angle mort du tourisme classique, donc à l'antipode de la célèbre et sophistiquée qualité propre au tertiaire supérieur, dont fait partie le tourisme rôdé aux pratiques qualifiantes et aux méthodes récurrentes de la qualité (ISO 9 000).

Il faut dire que face à la pensée classique qui reproche à la société traditionnelle son immobilisme, et donc son retard, une éminente idée de la durabilité se propage et attribue à la tradition et au patrimoine ancien des valeurs inestimables. A ce propos, est-il nécessaire de rappeler que les conditions et les traditions rurales des « pays en voie de développement » (PVD), rehaussées par une authenticité quelque peu figée, offrent aux touristes écologiques issus des pays avancés un contexte attrayant, aux touristes ordinaires un exotisme récréatif et aux surmenés du progrès un espace rassurant et apaisant.

De nos jours, le tourisme rural des pays en développement (PVD) semble servir d'exutoire social, spatial et bien entendu commercial au tourisme novateur ; il s'adresse apparemment aux touristes ennuyés par le confort matériel du quotidien ou rebutés par le reflet routinier des « styles » touristiques simulés des lieux renommés. Une panoplie de postures aux airs souvent surfaites ou affadées par la routine des prestations parfois apprêtées à l'emporte-pièce commence à produire l'effet inverse des visées d'un marketing dit agressif. L'on assiste à l'émergence d'une catégorie de touristes las des démonstrations d'accueil feint, des aspects de bienséance du boire, des convenances maniérées du manger et des démonstrations rituelles du servir.

C'est probablement cet excès de progrès « téléguidés » qui est à l'origine de l'apparition du touriste « anti-touriste » : une nouvelle race de voyageurs qui rêvent, dans la plus grande contradiction tolérée, de conquêtes solitaires de lieux reculés. Armés d'une bonne dose d'égoïsme, d'utopie ou d'idéalisme, ces néo-touristes récusent tout ce qui leur ressemble. Alors, ils se mettent inlassablement à la quête d'un dépaysement qui oscille entre exotisme et réalisme. On peut objecter que l'écotouriste voyage par amour de la nature et non par contrainte. Soit. « *Je réponds ordinairement, à ceux qui me demandent raison de mes voyages que je sais ce que je fais, mais non pas ce que je cherche* » (Michel de Montaigne, 1533–1572).

De ce fait, certains touristes optent pour une destination rurale afin de fuir, momentanément, leur agglomération de résidence ou leurs conditions de travail, mais en même temps des espaces touristiques classiques qui leur rappellent, par leur promiscuité, les conditions de leur vie quotidienne. Cette catégorie de voyageurs est, semble-t-il, prête à adhérer de plein gré aux conditions qui prévalent dans les milieux ruraux du Sud ; ils troquent périodiquement, moyennant finances, leur cadre de vie citadin, moralement stressant et matériellement confortable, contre des valeurs et des modes de vie apaisants, à savoir la simplicité d'une paysannerie agro-pastorale « archaïque ». En s'isolant, à la recherche de lieux et de milieux où le tourisme est encore balbutiant ou à peine naissant, à défaut de lieux vierges de tout signe touristique, ils se veulent pionniers d'une nouvelle ère de voyages.

Il est vrai qu'en cherchant à discerner de près la nature des flux grandissants de « ruralo-touristes », on se rend compte que l'importance des revenus individuels (ou du PIB par habitant) et du confort matériel n'est pas, loin s'en faut, synonymes de bien-être. Et c'est, à juste titre, à travers la recherche d'un bien-être moral contextuel, difficile à définir du fait qu'il s'échelonne entre culturel, cultuel et spirituel, que le tourisme rural apporte un plus par rapport au tourisme classique ; en proposant une qualité « d'être en vacances autrement » qui n'est pas exempte de la nostalgie du retour à la terre, il éveille une aspiration de renouement avec les racines chez le voyageur.

Ce retour aux sources, prôné sous la bienveillance des incitations publicitaires à connotations écologiques, fait que l'élan émancipateur de certains touristes se transforme, consciemment ou inconsciemment, en ardeur démonstrative audacieuse : le voyeurisme euphorique incontrôlé peut à tout moment s'exprimer par des relents de manifestations de supériorité ! Dans la série des contrastes « tolérés », il arrive que le touriste, saisi de la prétention éducative veille ostentatoirement à répandre les bonnes manières ou le savoir-vivre au nom de l'émancipation ou d'une certaine liberté. Il oublie que la civilisation, au sens de la glorification, est quelque peu répulsive, puisqu'elle est à l'origine de toute recherche de l'originalité, de l'authenticité ou de la rusticité.

Ce reflux de sentiments vagues oscillant entre supériorité instinctive et civilité sédative poussent bon nombre de visiteurs à solliciter, dans la plus grande contradiction qui soit, une distinction des rôles chez la même personne rurale : une qualité avenante des services au gîte et une authenticité de brocante des actes au travail ! Et, fait paradoxal, plus ces traditions se rapprochent de l'archaïsme plus le « ruralo-touriste » ou le « géotouriste » ordinaire y trouve les conditions nécessaires à son épanouissement. Cette ardeur semble a priori tenir d'une contradiction avérée entre, d'une part, la volonté de vouloir figer la tradition, autant que faire se peut (notion de sauvegarde), pour le plus grand plaisir de ceux qui ont consommé leur mutation sociale à la sauce du progrès, et, d'autre part, la hardiesse qui vise à créer au sein des dites traditions rurales des îlots de « qualité de services », là aussi pour le bien du touriste censé fuir les sentiers battus du tourisme classique ou de masse !

Ce constat semble exiger des gîteurs et aubergistes des campagnes africaines, paysans ou éleveurs traditionnels, de ne pas évoluer dans leurs méthodes de travailler, mais de progresser dans leur attitude de servir, pour ne pas transgresser les bonnes manières de recevoir, conçues et normées par les fondateurs du savoir-vivre ! A croire que le mode de vie moderne se doit de prouver sa primauté au style de vie traditionnel. Autrement dit, il est bon de rester antique dans sa bergerie ou dans son champ

pour les besoins de « la photo souvenir », mais il est plus policé de servir dans les règles de l'art le touriste, hôte de passage ou de présage moderne !

QUALITÉ MATÉRIELLE OU QUALITÉ SPIRITUELLE : MODERNITÉ OU AMÉNITÉ ?

Se pose alors le problème de la définition de la qualité du tourisme rural. Faut-il lui appliquer les normes du tourisme classique ou, au contraire, est-il plus prudent d'admettre l'existence de vertus propres à ce type de tourisme, des vertus qui seraient à la base de son existence et de son épanouissement ? Ces valeurs relèvent du domaine de l'intangible et sont difficiles à quantifier matériellement. Elles se manifestent par un épanouissement ambiant et intangible du vécu rural, ou alors, elles sont décelables grâce à la perception sensorielle en phase, avec certains actes ou produits locaux.

Contrairement au tourisme classique (balnéaire, culturel, événementiel ou d'affaires), la valeur du tourisme rural déborde le cadre du service normé, du produit labellisé ou du contexte normalisé. Elle est par essence inscrite dans la quintessence des milieux ruraux concernés et se nourrit de « continuités–discontinuités », elles-mêmes alimentées par des productions et reproductions dans le temps (pérennité) et dans l'espace (authenticité). A cet effet, il va falloir rappeler que la possibilité de modernisation des pays du tiers-monde diffère d'une nation à l'autre, tout comme le concept de qualité des biens et services. La qualité ne fait d'ailleurs que commencer dans les pays du Sud sous diverses contraintes ¹ ou opportunités (délocalisation, mondialisation, mise à niveau, concurrence...).

Dans ces pays où la grande majorité des populations lutte pour sa survie, la qualité est à peine naissante, balbutiante ou carrément en phase de gestation. Elle dépend des positions géographiques, des conditions économiques et des orientations politiques propres à chaque pays. Autrement dit, à l'heure où dans les pays développés la qualité relève déjà de la culture agissante de l'entreprise et de l'approche marchande du producteur, elle peine encore à prendre forme dans les sociétés où les économies souterraines n'en finissent jamais de disqualifier les économies officielles. Le comble est de s'obstiner à vouloir introduire la qualité dans les milieux ruraux africains, alors qu'elle peine à prendre racines dans les rares villes du continent, où l'impact de l'école et de la modernité se contente souvent de frôler des seuils où l'espoir d'une formation ou d'une qualification débouche sur la compétence !

Généralement, le tourisme rural est animé, dans les PVD, par des acteurs locaux sans grande formation, et alimenté par des touristes d'origine citadine en provenance des pays développés. Ce fait offre la particularité d'introduire dans des milieux traditionnels des pratiques et des comportements issus des pays postmodernes du Nord, sans préparation préalable ni sensibilisation suffisante. Car le tourisme, quelle que soit sa nature dans les pays du Sud, y est communément perçu comme un pourvoyeur de devises et un générateur d'emplois. Autrement dit, il fait toujours office de secteur palliatif qui rapporte matériellement et non socio- culturellement, pour ce qui est des sociétés d'accueil.

Cette situation tend à s'aggraver lorsque les décideurs et les acteurs du tourisme, motivés par la seule préoccupation de la rentabilité (et dans le pire des cas par le gain facile), poussent les populations locales, malgré les miettes qu'on leur offre en guise de récompense, à brader leur culture (folklorisation, improvisation, gadgets...). Le marketing vendeur accorde sa bénédiction à ces déviations

¹ Il est plus réaliste de parler de contraintes et non de volontés pour diverses raisons. Les régimes en place (constitués ou soutenus par des élites habituées à vivre de rentes), voient d'un mauvais œil tout ce qui touche à leurs intérêts particuliers. Il y a lieu même de penser qu'ils s'opposent à toute initiative qui peut entraîner une prise de conscience collective. C'est d'ailleurs à ce niveau que des intellectuels africains, déçus par les luttes classiques, se déclarent favorables aux mutations imposées par la mondialisation, y compris celles qualifiées de brutales, du moment qu'elles sont porteuses de changements ou capables de secouer l'immobilisme.

maquillées en émancipation, ce qui paraît relever de l'incitation à la falsification des traditions (chants, danses, rites...) et des produits qui perpétuent les savoir-faire locaux (tissage, poterie, sculpture...).

Au nom de la lutte contre la pauvreté, l'identité et la dignité des accueillants sont souvent réduites à une image touristique bon marché pour les touristes mais très onéreuse, en termes de sociabilité et d'authenticité, pour les autochtones. Et pour cause, le confort moral doublé d'une satisfaction corporelle est le propre de ceux qui voyagent librement, par agrément ou par besoin. Inutile de se demander qui doit se soumettre ou à qui revient la frustration, la soumission et, plus tard la mutation tant il est patent dans tout rapport de force quelconque, celui qui possède les moyens de payer a toujours le dernier mot !

Il faut dire aussi que dans les pays développés, le tourisme rural est animé à hauteur de 60 à 70% par des nationaux, c'est-à-dire que le contact se réalise entre touristes et populations locales issues de la même aire géographique, de la même sphère culturelle ou de la même conviction religieuse, et souvent aussi, de la même langue et du même mode de vie (ce qui ne veut pas dire du même niveau de vie). Cela contribue, sans doute, à réduire les incompréhensions, à minimiser les chocs et à prévenir les conflits.

Dans les pays dits en retard, la qualité, dans son acception professionnelle, n'est pas transférable d'un secteur à un autre, ni d'un milieu à un autre, et, dans des cas extrêmes, elle n'est même pas à l'ordre du jour sous sa forme dite certifiée (cf. ISO 9 000). Vu sous cet angle, elle risque de s'opposer par moment à l'authenticité des produits et des actes (cf. le litige des fromages non pasteurisés en France : cas du Roquefort), parce qu'elle ne fait pas partie des valeurs socioculturelles assimilées économiquement et socialement par les locaux, contrairement à ceux qui rêvent d'une planète marchande (directeurs et producteurs des normes de qualification).

Cependant, la qualité peut être appréciée de manières différentes, surtout lorsqu'elle s'exprime sous forme de valeurs utiles ou éthiques, de considérations artistiques ou esthétiques. Cela revient à dire qu'il existe mille et une façons de qualifier un secteur, à commencer par des qualités conventionnelles localement utiles, jaugées à l'aune des paramètres eux aussi locaux, d'où la nécessité de faire une distinction osée entre la qualité techniquement maîtrisable et transférable par l'instruction, et la qualité sociologiquement et socialement identifiable et transmissible par la tradition. On pourra objecter que le client est roi. Certes, mais cette souveraineté fondée royalement sur des injonctions et des consommations outrancières a souvent besoin d'un état de gaspillage pour régner.

Si la qualité a ses règles de base et ses normes d'application, elle a aussi ses souplesses d'adaptation. La qualité, dans l'industrie et le commerce, est généralement, tangible. Elle prend en considération les attentes réelles, mais aussi, ou surtout, les aspirations psychologiques du client, y compris « les désirs 'subjectifs' qui surdéterminent les besoins 'objectifs' d'une concurrence 'aux couteaux' » (Reboul, 2003, 3-10).

Contrairement au tourisme balnéaire et même au tourisme culturel classique, le tourisme rural a ses propres qualités ; celles-ci déterminent la valeur de ses biens et services.

Cette vertu particulière revêt un triple aspect : écologique, économique et éthique. Etant donné que le géotouriste, l'écotouriste ou le touriste rural, est a priori un voyageur consciencieux et scrupuleux, voire humaniste, il est censé adhérer par tacite approbation aux conditions de la ruralité de l'espace d'accueil. Et si ce n'est pas le cas, le producteur ou l'acteur du tourisme rural (gîteur, organisateur, accompagnateur...) se doit de s'opposer, souvent au prix d'un manque à gagner, aux débordements irresponsables qui portent atteinte à la culture, à la nature ou à l'environnement sachant que l'authenticité des produits ruraux et l'éthique des actes qui les produisent forment le fondement des propriétés

sûres de l'offre originelle du tourisme rural. Elles constituent, par moments et par endroits, les meilleurs garants de la réussite et de la rentabilité de certaines activités touristiques à long terme pour les populations locales.

Ce raisonnement n'exclut pas définitivement le contrôle de gestion qui constitue le moyen indiqué pour affûter les méthodes de vente par lesquelles, les responsables d'une entreprise s'assurent que « les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité, efficacité et pertinence, pour réaliser les objectifs de l'organisation » (Reboul, 2003), afin d'éviter le gaspillage, car il est aussi dangereux de rejeter en bloc la qualité que de l'appliquer aveuglément.

QUELLE QUALITÉ POUR QUEL TOURISME RURAL : AMÉNITÉ OU MODERNITÉ ?

A vrai dire, il n'existe pas de méthodes matériellement quantifiables qui permettent de mesurer, indépendamment du feed-back exprimé par le client, le degré de qualité d'un service touristique rural. De ce fait, la qualité des produits et services acquiert des propriétés et caractéristiques révélées par les appréciations de la clientèle. De ce fait, la notion de « besoins exprimés ou implicites » suggère deux notions relatives à la qualité et à sa gestion. La première relève de la vision classique, où le promoteur d'un service est à l'écoute de la clientèle et du personnel pour améliorer constamment ses prestations (biens et services) en appliquant les critères de qualité qui permettent d'aboutir à une certification.

La deuxième notion pose le problème du choix par sa nouveauté : améliorer dans quel sens et sur quel critère ? S'il fallait se poser la question autrement, il faudrait alors choisir entre la qualité dans sa conception endogène (authenticité) ou dans sa normalisation internationale (modernité). Dans le cas du tourisme rural, la valeur authentique, et non l'aptitude au sens mécanique du terme, est inscrite dans le produit : elle est intrinsèque au patrimoine.

De ce fait, la qualité du tourisme rural ne rime pas avec grand confort, encore moins avec grand tapage. Elle repose, pour ce type de tourisme, sur cinq éléments basiques.

a) L'accueil : une bonne réception, toute de chaleur humaine et de simplicité saine, participe du bon accueil. Un accueil est chaleureux lorsqu'il est bien dosé (ni distant ni surfait). Accueillir convenablement relève de l'art de la simplicité attachante. Savoir « se mettre au service du client sans être son serviteur » (Seydoux, 1983 et 1984) nécessite plus qu'une technique ; il relève sûrement d'un tempérament lucide. Le bon accueil a ceci de particulier : le visiteur arrive en client et repart en ami.

b) L'information : elle fait partie du bon accueil. Elle se base sur l'efficacité du renseignement, la transparence de l'échange et la fluidité de l'information. Ce sont là les données basiques et les exigences élémentaires d'une bonne communication. L'information est d'abord interne et transversale au sein de la société d'accueil (échanges d'expériences, dialogue, concertation). Elle est ensuite externe et s'inscrit dans un va-et-vient où le bouche-à-oreille à encore un rôle promotionnel à jouer (renseignement, indication, réputation). Se pose le problème du recours aux techniques d'information et de communication (TIC) modernes.

« Les TIC constituent certes un atout de taille et méritent d'être citées: les principales clientèles du tourisme à destination des pays en développement sont originaires des pays développés (Europe, Asie et Amérique du nord) et sont donc joignables par tous les moyens mis à la disposition des opérateurs touristiques et économiques par les nouvelles technologies de l'information et de la communication. A ce il faut rappeler que l'Afrique connaît un retard flagrant au sein des continents ou régions qui représentent 90 % des 630 millions d'internautes recensés au niveau mondial en 2001 : 32 % en Asie, 30 % en Europe, 28 % en Amérique du nord, 7 % en Amérique latine, 1,5 % en Afrique.

Ce constat montre, une fois de plus, que le problème de la promotion et de la commercialisation de la destination touristique du sud ne se situe pas toujours du côté de la demande, et qu'une partie de l'offre de ces pays est ignorée parce qu'elle ignore elle-même les marchés qui lui conviennent et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre !!! » (Hillali, 2005).

c) **L'hygiène** : ce facteur vital et vitalisant pour toute unité touristique en milieu rural pose encore de sérieux problèmes en Afrique. Alors que l'hygiène frôle l'obsession dans les pays développés, elle demeure à un niveau rudimentaire dans certains pays du tiers-monde. La formation et la sensibilisation peuvent l'améliorer mais elles n'arrivent pas à la pérenniser sans le recours à une éducation de base généralisée. C'est donc au niveau d'une nation (école, instruction, télévision, campagne ciblée...) qu'il faut agir. Sûre et visible à tous les niveaux, l'hygiène participe de manière incontestable à la fidélisation de la clientèle et peut, à elle seule, assurer l'essentiel des taux de retour. Dans ce cas précis, les clients peuvent devenir des vecteurs bénévoles d'une publicité courtoise pour la destination en question.

d) **La sécurité** : elle est, dans notre monde en perpétuelle effervescence, la clé de voûte de la réussite d'un voyage. Elle doit être agissante (rassurer), discrète (ne pas affoler) et efficace (prévenir). La sécurité est, à la fois, protection et encadrement, assistance et sauvegarde, sans porter atteinte à la liberté ou à l'intimité du client, ni d'ailleurs à celle de la région ou de la société d'accueil.

e) **L'animation** : elle est tout sauf artificielle (plagiat ou folklorisation de la culture du terroir). Dans le cas du tourisme rural, l'animation est douce, discrète et naturelle. Elle s'appuie sur l'existant, sans provocation ni altération. L'animation se perçoit ou se sent dans tous les gestes sans que les acteurs versent dans des comédies enjouées, parce que conçues d'avances. Le geste naturel lié à une activité rurale quotidienne est dans son essence un acte d'animation, ce qui rend tout excès en vue de la monétarisation d'une action ordinaire porteur d'acculturation. Et c'est là toute la difficulté.

CONCLUSION

La bataille qui préconise le zéro défaut d'un produit ou d'un service touristique semble pour le moment relever, pour le tiers-monde, du domaine de l'impossible. Et même en rêvant d'un possible abordable à coup de capitaux, à plus ou moins long terme, il est permis de se questionner sur son utilité dans le cas du tourisme rural, car ce qui fait le charme de telles destinations, aux yeux des néo-touristes, est souvent leur aspect « archaïque et rustique ». Du coup, le tourisme rural serait au tourisme habituel ce que l'art naïf est à la peinture classique : une expression affranchie, expressive et spontanée parce que dépourvue d'artificialités ou de techniques savantes.

Il n'y a pas à vrai dire pire moyen pour tuer l'âme d'une destination rurale, et partant l'essence de son potentiel touristique de base, qu'une application aveugle de « normes de qualité » requises pour le tourisme de masse. Quant aux normes de qualité imposées par et pour le tourisme de luxe, elles ne tuent pas seulement le tourisme rural d'une région, mais l'ensemble de la ruralité d'un pays. Heureusement pour l'Afrique, ces normes se tuent à vouloir s'imposer d'elles-mêmes et s'estampent à l'orée des vides improductifs de quelques campagnes africaines : « chassez le naturel, il revient au galop ». Viendra sûrement un jour où l'Afrique sera mûre pour s'engager sur la voie de la modernité : ce jour-là, personne ne pourra s'y opposer !

Les normes de qualité forceront-elles un jour les portes des marchés du Sud ? Apparemment oui. Ce jour-là, inévitablement possible, d'autres normes apparaîtront et serviront, à n'en pas douter, de verrous de protection pour exclure des marchés du Nord l'arrivée des produits en provenance du tiers-monde, pour cause d'absence de qualité, de sécurité ou de conformité... Il faut dire que dans les sociétés développées (ou sociétés dites de consommation) la chasse au « toujours plus » est partout perceptible et semble tendre vers une insatisfaction vorace et chronique.

A l'aune de l'exigence boulimique fondée sur ce « toujours plus », la rentabilité se réduit à une série d'équations où le calcul conjoncturel l'emporte largement sur le comportement naturel : plus de vente = plus de production ; plus de production = plus de qualité ; plus de qualité = plus de consommation ; plus de consommation = plus de gaspillage. De ce fait le consommateur se trouve face à deux valeurs contradictoires : la qualité vue sous l'angle de la durabilité éthique et la qualité perçue sous forme de rentabilité économique. Face à cette diversité de valeurs ou de « vertus » de la qualité, le « nouveau paradigme » du tourisme rural consiste à faire mieux et plus avec moins : moins de gaspillage, d'énergie, de déchets, de pollution. C'est du domaine du possible.

BIBLIOGRAPHIE

- Amirou R. et Bachimon Ph. (2000). Le tourisme local (une culture de l'exotisme). L'Harmattan, Paris - Montréal
- Berriane M. (1990). Tourisme national et migrations de loisirs au Maroc (étude géographique). Université Mohamed V, Rabat. Publications de la faculté des lettres et sciences humaines, Série : Thèses et mémoires, n° 16.
- Bejih M. et Nadif M. (1981). Paysans marginalisés : cas du crédit rural au Maroc. Doctorat de 3e cycle. Institut de Recherches Economiques et de Planification, Grenoble
- Bugnicourt J. et Dieng I.M. (1982). Touristes rois en Afriques. Enda Khartala, Paris
- Conseil de l'Europe (1996). Développement touristique durable : conciliation des intérêts économiques, culturels, sociaux, scientifiques et environnementaux. Actes du Colloque de Marobor (Slovénie)
- Cuvelier P. (1998). Anciennes et nouvelles formes de tourisme (une approche socioéconomique). L'Harmattan, Paris - Montréal
- Deprest Fl. (1997). Enquête sur le tourisme de masse (l'écologie face au terroir). Editions Belin, Paris
- El Ouarti A. (1993). Pratiques religieuses et pratiques du loisir dans les pays musulmans d'hier et d'aujourd'hui : la version néo-islamique. in Temps libre et modernité (mélanges en l'honneur de Joffre Dumazedier). Presses Universitaires du Québec et L'Harmattan.
- Gile De Arroba C. (1999). Tourisme rural en Europe, nouveau sens et nouveaux rôles assignés aux populations locales, Premier bilan. in Violier P. (sous la direction de). L'espace local et les acteurs du tourisme. Coll. Espaces et territoires. Presses Universitaires de Rennes, Rennes.
- Hillali M. (1985). Le développement du tourisme sur la côte méditerranéenne du Maroc : potentiel et action gouvernementale. Thèse de troisième cycle en urbanisme. Université d'Aix-Marseille III, IAR, Aix-en-Provence
- Hillali M. et Tamsamani M. (1998). Cours de tourisme rural : cours pour moniteurs de tourisme de montagne. Document réalisé dans le cadre de la formation financée par l'IPADE (Coopération Espagnole) pour la province de Chefchaouen
- Hillali M. (1994). Aspects géotechniques du tourisme itinérant au Maroc. Revue de la faculté des lettres et des sciences humaines. Université Cadi Ayyad, 51-57, Marrakech
- Hillali M. (1990). Faillites et succès d'un aménagement touristique en milieu rural : cas de la côte tétouanaise. Revue de la faculté des lettres de Tétouan. Numéro spécial sur l'Espace et l'Homme dans le Rif, n° 4, Tétouan
- Hillali M. (2000) La politique touristique marocaine. Thèse de doctorat. Université des Sciences de Liège, Institut de géographie 2000, Liège
- Hillali Mimoun (2005). Intervention faite au Palais des Nations à Genève dans le cadre du UNCTAD. Expert Meeting ICT and Tourism for development. UNCTAD, Genève
- Horovitz J. (1987). La qualité de service (à la conquête du client). InterEditions, Paris
- Laplante M. (1996). L'expérience touristique contemporaine : fondements sociaux et culturels. Presses Universitaires du Québec, Québec.
- Naciri M. (1999) Territoire : contrôler ou développer, le dilemme du pouvoir depuis un siècle. in Monde Arabe. In Machrek-Maghreb, numéro spécial sous la direction d'Alain Roussillon : Un Maroc en transition : alternance et continuités. La Documentation Française, Paris.
- Reboul S. (2003). La demande de la qualité dans l'entreprise. La Revue du management de la qualité, n° 2, juin - août.
- Seydoux J. (1983). De l'hospitalité à l'accueil. Editons DELTA et SPES, Lausanne-Denges
- Seydoux J. (1984). Accueil d'aujourd'hui et de demain, Editons DELTA et SPES, Lausanne-Denges.
- Violier Ph. (1999). L'espace local et les acteurs du tourisme. Presses de l'Université de Rennes, Rennes
- Violier Ph. et al. (2003). Le tourisme (acteurs, lieux et enjeux). Editions Belin, Paris

TERRORISME AU SAHEL : LE DIALOGUE COMMUNAUTAIRE APPORTE DES LUEURS D'ESPOIR

Résumé

Le Sahel est en proie aux attaques terroristes. La plus meurtrière est celle perpétrée dans la nuit du 04 au 05 juin 2021 qui a causé la mort de 132 personnes à Solhan dans le Nord-Est du Burkina Faso. La région compte plus de 2 000 000 déplacés internes avec des corollaires sur la sécurité alimentaire, l'éducation, la santé et le développement. Cependant, dans certaines localités, les populations ont décidé plutôt que de fuir, de rester et de résister. C'est le cas dans la commune de Banh (Burkina Faso), notre champ d'étude, où elles se sont organisées pour se défendre. Ainsi, les affrontements entre combattants d'Al-Qaïda, forces de défense et de sécurité (FDS) et volontaires pour la défense de la patrie (VDP) ont entraîné de lourdes pertes de part et d'autre. Tirant leçon des conséquences, population et terroristes ont décidé de prôner le dialogue pour ramener la paix. Ce qui sera qualifié d'Appel de Djibo par le président du Faso ou de Dialogue politique par le président français Emmanuel Macron.

Mots clés : Terrorisme, Résistance, Dialogue, Communauté, Résilience

Abstract

The Sahel is plagued by terrorist attacks. The deadliest is the one perpetrated on the night of 04 to 05 June 2021 which caused the death of 132 people in Solhan in the North-East of Burkina Faso. The region has more than 2,000,000 INTERNALLY DISPLACED people with corollaries on food security, education, health, and development. However, in some localities, people decided rather than flee, stay, and resist. This is the case in the commune of Banh (Burkina Faso), our field of study, where they organized themselves to defend themselves. Thus, clashes between Al-Qaeda fighters, the Defense and Security Forces (SDF) and the Volunteers for the Defense of the Fatherland (VDP) have resulted in heavy losses on both sides. Learning from the consequences, the population and terrorists have decided to advocate dialogue to bring peace. This will be called the Djibo Call by the President of Faso or Political Dialogue by French President Emmanuel Macron.

Keywords : Terrorism, Resistance, Dialogue, Community, Resilience

Biographie : Major de promotion et diplômé de l'Académie de police de Saint Cyr en France, le Commissaire Rachid Palenfo est le conseiller juridique du Directeur général de la Police Nationale du Burkina Faso. Il est aussi écrivain-consultant en gouvernance et sécurité au Sahel. Il a participé activement aux travaux d'élaboration de la stratégie de sécurité nationale de son pays. Déjà titulaire d'un master en sécurité intérieure et d'un master recherche en management stratégique, il prépare une thèse en relations internationales à l'Université UMEF Swiss Genève. rapismovich999@yahoo.fr,

INTRODUCTION

LE CONTEXTE SÉCURITAIRE

La géographie de la sécurité au Sahel présente un tableau marqué par une escalade de la conflictualité (Palenfo, 2020). Les pays de cette région du monde font face à une guerre irrégulière qui utilise une méthode de combat du « faible au fort » (Cumin, 2020). La violence est animée par le terrorisme et les mouvements armés (groupes d'autodéfense, bandits armés, narcotrafiquants ...). En 2021, l'indice de risque moyen dans la région du Sahel est de 5,7¹ ; ce qui place la région dans une situation de risque de crise humanitaire élevé.

Selon le Haut-Commissariat pour les Réfugiés (HCR), « ... le nombre de personnes déplacées à l'intérieur des frontières de leurs pays dépasse désormais, et pour la première fois, les deux millions [...] La région du Sahel – qui comprend le Burkina Faso, le Tchad, le Mali et le Niger – compte certains des pays parmi les moins développés au monde. Les communautés qui accueillent des déplacés ont atteint un point de rupture » (Déclarations du porte-parole du HCR Boris Cheshirkov, lors de la conférence de presse du 22 janvier 2021 au Palais des Nations à Genève). Le Liptako-Gourma, c'est-à-dire la zone des trois frontières (Mali, Burkina Faso et Niger) est la plus concernée. Le déplacement dans la région a quadruplé en deux ans seulement, alors que le nombre de personnes déplacées internes (PDI) s'élevait à 490 000 au début de l'année 2019. Plus de la moitié des déplacés internes dans la région sont des Burkinabés (HCR op. cit).

Autrefois, le Global Peace Index (qui évalue le degré de tensions sociales et l'absence de violences au sein de 163 pays) classait le Burkina Faso parmi les 5 meilleurs pays africains de 2008 à 2014. Le classement du pays s'effondra, passant de 48^{ème} en 2014 à 88^{ème} en 2016 et à 104^{ème} en 2019².

Depuis le premier acte terroriste d'enlèvement du franco-roumain Iulian Ghergut, le samedi 04 avril 2015 au matin, sur le site d'exploitation de manganèse de Tambao par Al-Mourabitoune³, la situation sécuritaire s'est dégradée. Entre 2015 et 2020, le pays a connu 782 attaques terroristes qui ont fait 3.171 victimes dont 1.342 décès FDS (forces de défense et de sécurité) et civils⁴. Les actions terroristes perpétrées entraînent la réduction de la présence de l'Etat avec la fermeture des services sociaux de bases (état civil, santé, éducation ...). Cela porte atteinte aux droits à la sécurité, à l'alimentation, à la santé et à l'éducation des populations. A la date du 28 mai 2021, 2 244 établissements scolaires étaient fermés affectant 304 564 élèves dans plusieurs régions du pays selon le ministre de l'Education Nationale, le Professeur Stanislas Ouaro devant les médias le 24 septembre 2021.

Le phénomène a également entraîné un déplacement massif des populations. A la date du 31 juillet 2021, 1.368.164 PDI (Personnes déplacées internes) ont été répertoriées sur le territoire national. Elles sont réparties sur 274 communes d'accueil dont 60,73% sont des enfants⁵. Les PDI représentent 6% de la population totale du pays, dont 84 % de femmes et d'enfants, d'après l'Organisation des Nations Unies (ONU). Au demeurant, les femmes et les enfants sont les principales victimes du terrorisme. Ils subissent plusieurs formes de violences physiques, sexuelles, morales et psychologiques. Les femmes subissent différentes violences basées sur le genre, selon une étude menée dans les régions du Centre-Nord et du Sahel du pays (Oxfam 2020, 28 p.) Le 5 mai 2020, l'ONU avait déjà

¹ Source : <https://reliefweb.int/map/burkina-faso/indice-de-risque-inform-sahel-2021-octobre-2021>

² Source : www.visionofhumanity.org

³ Ndlr : les enturbannés

⁴ Source : Rapport statistique 2019 du MSECUC et rapports Police/Gendarmerie 2020

⁵ Source : Rapport du Secrétariat Permanent de la Commission Nationale de Secours d'Urgence (CONASUR) publié le 07 août 2021

tiré la sonnette d'alarme sur le risque de famine au Burkina Faso. Le Programme Alimentaire Mondial (PAM) craint des émeutes civiles si le problème n'est pas réglé en amont¹.

Le terrorisme a « ... montré les difficultés du système de sécurité à faire face à des menaces de grande ampleur, mettant en jeu le fonctionnement normal de l'État et sa capacité à protéger efficacement les populations et leurs biens. La récurrence des actes terroristes [...] renforce le sentiment que le dispositif actuel n'est pas suffisamment préventif et peine à enrayer les menaces qui pèsent sur le pays. » (Rapport Général du Forum National sur la Sécurité, 2017, p.8.).

Ainsi, la recrudescence du terrorisme au Sahel malgré les multiples opérations militaires (Serval, Barkhane, opérations conjointes G5 Sahel, MUNISMA, opérations nationales) suscite des questionnements sur la pertinence de la réponse militaire étatique comme option de lutte efficace et durable. Cette vision des choses est corroborée sur le terrain au regard des résultats mitigés de la guerre contre le terrorisme, par le développement des mouvements de contestations populaires dirigés contre la présence militaire française d'une part et d'autres part par des manifestations de protestation contre les pouvoirs publics au Mali, au Burkina et au Niger. Toutes ces manifestations, coups d'Etat-transitions ont un dénominateur commun : la revendication des populations du droit à la sécurité. Pour cela, elles n'hésitent pas à prospecter des approches endogènes de résolution de crise. C'est le cas dans la commune de Bahn au Burkina Faso où les populations ont décidé d'engager un dialogue communautaire.

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

La présente recherche s'inscrit dans le cadre d'une étude de cas dans la commune de Bahn (commune située dans la région du Nord au Burkina Faso). Elle est basée sur une démarche qualitative car « l'essentiel de cette recherche est tout d'abord de nature expérimentale ... » (Betton 2005, p.68). Elle permet de recueillir les informations, connaissances, opinions, attitudes et pratiques sur le phénomène étudié dans le champ d'étude. Il est clair que « un phénomène pris tout seul en dehors de tout contexte [...] ne peut pas prendre un sens car le sens est toujours confrontation, comparaison, évolution, mise en perspective » (Paillé & Mucchielli, 2012, p.39). L'objectif est de « ... comprendre de l'intérieur, le processus [de dialogue] » (Livian & Laurini, 2018, p.47). Ainsi, l'accent a été mis sur une forte prise en compte du contexte à travers un accès direct aux acteurs eux-mêmes.

La collecte de données a consisté en des entretiens individuels avec les acteurs concernés. Il s'agit de l'adjoint au maire chargé du processus de dialogue, du secrétaire général de la préfecture, d'un élément des forces de défense et de sécurité (FDS), de la responsable des femmes, d'un enseignant, d'un chef des volontaires pour la défense de la patrie (VDP), d'un déplacé interne, d'un ancien terroriste ayant déposé les armes et d'un combattant toujours en activité.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Le dialogue communautaire engagé dans la commune de Bahn ne s'est pas fait en un instant. C'est le fruit d'un processus marqué par des périodes de violence, de résistance face à la violence, de prise de conscience et le tout soutenu par une volonté collective.

De la résistance - Aux origines de la résistance

¹ <https://netafrique.net/lonu-craint-des-emeutes-de-la-faim-en-afrique-notamment-en-centrafrique-et-au-burkina-faso/>

La menace terroriste a gagné la localité il y a trois (03) ans de cela. En effet, « depuis 2018, notre élan de travail a été freiné. Les écoles sont fermées. Le contexte d'insécurité rend tout investissement difficile » explique Ousmane Ouermi, maire de la commune de Bahn¹. Les terroristes venus du Mali voisin ont utilisé la carte de la religion, de l'argent et des promesses de développement pour s'implanter. D'après Barry Hamadou, marabout déplacé interne vivant à Ouagadougou « *les premières victimes furent les leaders religieux dont mon grand-père, le Cheick Hamadoum parce que ce sont eux qu'ils ont tenté de convaincre* » (entretien du 01/09/2021).

Les choses se sont aggravées après le raid militaire de Kaïn dans la nuit du 03 au 04 février 2019 où 146 personnes ont été tués dont 14 civils d'après Radio France internationale (RFI). Selon les ONG des droits de l'Homme, entre 2015 et 2020, à cause de la violence meurtrière qui a enflammé le Burkina Faso, 925 civils furent tués ou arbitrairement exécutés par les forces sécuritaires dont 337 soit environ 36% par les Structures Communautaires Locales de Sécurité (SCLS) Koglwéogo et les Volontaires pour la Défense de la Patrie (VDP) et 588 soit environ 64% par des FDS (Cf. Observatoire pour la Démocratie et les Droits de L'Homme (ODDH), Burkina Faso, Risque d'un nouveau Rwanda ? Bilan de la violence au Burkina Faso – 04 avril 2015 – 31 mai 2020, op. cit. p. 24). Cette intervention aurait incité plusieurs personnes ayant perdu des proches à rejoindre le rang des terroristes pour se venger.

Face à la recrudescence de la violence, la population avait deux choix : soit quitter la zone pour rejoindre le rang des déplacés internes ; soit rester et résister. Elle a décidé de rester et de résister. A cet effet, un élément des forces de défense et de sécurité ressortissant de la localité et désireux de garder l'anonymat pour des raisons professionnelles témoigne « *ils nous ont tout volé. Ils enlevaient des gens, tuaient. Moi particulièrement, ils ont enlevé mon oncle en décembre 2019, ils lui ont gardé pendant 14 jours. Au retour, il a réuni tous les hommes. Il leur a dit de se préparer pour défendre la localité. Deux jours après, ils sont venus tuer le boucher qui arrangeait les animaux pour les militaires* » (Entretien du 14 avril 2021). L'appel à la résistance a entraîné une mobilisation intérieure et extérieure des ressortissants de la localité. Un groupe de 300 volontaires a été mis en place. Des démarches ont été faites auprès des militaires pour la formation et l'armement. Face à la réticence de ces derniers, la communauté a procédé à un levé de fonds pour acquérir des armes sur le marché parallèle au Mali.

Le rôle des fonctionnaires et cadres de l'administration était d'organiser les volontaires, d'encourager le recrutement d'informateurs, de soutenir la résilience à travers des moyens de communications, la collecte de vivres, des vêtements pour soutenir les déplacés de la localité, etc. Les volontaires ont joué un rôle majeur dans la lutte contre le terrorisme et la protection de la population locale. Barry Hamadou est de cet avis : « *je ne peux pas parler de tous les volontaires pour la défense de la patrie (VDP) mais je tire mon chapeau à ceux de Bahn, S'ils n'étaient pas là, Bahn n'existerait pas* ». Les femmes n'étaient pas en marge de cette résistance.

- Le rôle des femmes dans la résistance

Les femmes ont joué un rôle majeur pendant la résistance. Elles ont aidé à la mobilisation, à la collecte du renseignement et même à l'approvisionnement lors du blocus. Au moment de la mobilisation, elles ont mené des plaidoyers auprès de leurs maris et de leurs enfants pour qu'ils s'engagent dans la résistance. La mobilisation des 300 volontaires a été possible en partie grâce aux efforts des femmes. « *Les femmes jouaient le rôle de collecte de renseignement et le travail de ravitaillement de tout le village pendant de la crise ...* » affirme Tamboura Kadidia, responsable des femmes de la localité lors d'un entretien le 14 avril 2021. Au temps fort de la crise, « *on ne pouvait pas aller au-delà d'un kilomètre de la ville [...] les militaires mêmes avaient recours à l'hélicoptère pour leur*

¹ Commune de Bahn (région du Nord) : Le maire Ousmane Ouermi face à ses administrés pour dresser un bilan de sa gestion, consulté le 30/06/21 sur <https://lefaso.net/spip.php?article104147>

approvisionnement » (Entretien du 26/10/21 avec le maire adjoint, Maïga Souahibou). Seules, les femmes étaient épargnées par les terroristes. Elles ont utilisé cette facilité pour approvisionner la commune en vivre et autres biens. Elles ont développé à côté un système de renseignement qui vise à recueillir toute information utile sur l'activité terroriste dans la forêt quand elles partent chercher du bois et d'en informer les responsables VDP. La contribution des femmes a permis à la commune de faire face au terrorisme pendant neuf mois avant l'entame du dialogue.

- Du dialogue

Le dialogue est un concept dont la mise en œuvre requiert de bonnes prédispositions de l'esprit.

○ Dialogue ou négociation ?`

Selon Christopher Gill (2014), le dialogue est un discours où se mêlent questions et réponses sur un sujet philosophique ou politique et qui tient compte du caractère des personnages qui interviennent avec une expression ornée. La négociation quant à elle, est une forme de décision dans laquelle, deux parties ou plus discutent entre elles pour tenter de résoudre leurs oppositions (Engel & Korf, 2006). Depuis le début du processus (à partir d'août 2020), d'aucuns parlent de « dialogue » et d'autre de « négociation ». Pour Guindo Malik, c'est un jeu de mots « le dialogue, ça c'est le français soutenu. Toujours est-il qu'entre dialoguer et négocier, il y a un facteur commun c'est la communication ». Le dialogue est endogène et communautaire car les parties prenantes sont individus issus du même milieu.

○ Le processus de dialogue

Le dialogue s'est construit en plusieurs étapes qu'il convient de réunir en trois (03) phases :

Phase 1 : Initiative du dialogue`

Elle est le résultat d'une prise de conscience. Elle doit provenir des acteurs eux-mêmes pour revêtir un caractère légitime. A Bahn, l'idée du dialogue est née à la suite de violents combats opposants combattants terroristes et le groupe de résilience communautaire (VDP). L'ancien chef des VDP, Guindo dit Bêbê, blessé lors d'une embuscade à la frontière malienne partage cet avis : « *on est obligé de vivre ensemble ; personne de nous l'a souhaité. C'est naturel. On est condamné à vivre ensemble. Nous sommes tous natifs et originaires de Bahn. On s'est combattu et on s'est rendu compte que cela n'apporte rien* » (entretien du 14 avril 2021). Au début, l'Etat n'approuvait pas la démarche de dialogue engagée dans la commune. Mais « *on n'avait pas le choix. L'armée n'arrivait pas à juguler le terrorisme. Nous avons expérimenté les VDP ; malgré tout le problème persistait* » (Maire adjoint). Au départ, les terroristes venaient du Mali mais avec le temps l'ennemi extérieur a passé la main à l'ennemi intérieur. Pour le Ministre de la Défense et des Anciens Combattants, le Général de brigade Barthélémy Simporé « *il est temps de comprendre que la majorité de ceux qui nous attaquent sont des nationaux qui ont fait le choix de rejoindre les groupes armés* »¹. Une telle situation complique la tâche aux forces de défense et de sécurité et rend les opérations de lutte beaucoup plus compliquées. Elle appelle surtout à réfléchir sur d'autres mécanismes de résolution de conflit dont le dialogue.

Phase 2 : Identification des acteurs et des interlocuteurs

C'est la phase la plus difficile parce qu'il commande de choisir les bonnes personnes. Un mauvais choix peut compromettre la suite du processus. Le maire adjoint admet qu'ils ont beaucoup souffert au début. « *On ne savait pas quoi faire, ni qui contacter [...] Nous avons tenus des réunions à Ouahigouya et à Ouagadougou. Peu à peu, nous avons eu le contact des personnes ayant accès à eux (Ndlr terroristes) [...] Nous avons mis en place une petite cellule* ». Les mouvements armés qui sévissent au Burkina Faso sont sous la coupe soit du Groupe de Soutien à l'Islam et aux Musulmans (GSIM) affilié à Al-Qaeda, soit de l'Etat Islamique au Grand Sahara (EIGS), représentation sous-régionale de Daech (Oulon, 2019). Dans la commune de Bahn, l'activité terroriste est animée par des combattants de Al-Qaeda. C'est avec les combattants locaux de ce groupe que les discussions sont menées. « *Ils préfèrent qu'on les appelle Al-Qaeda plutôt que terroristes* » constate Guindo Hamadoum, secrétaire général de préfecture.

¹ Conférence de presse du 27/10/21

Phase 3 : Mise en place d'un cadre de concertation

La création de cadre de concertation communautaire fait partie des valeurs en temps de guerre telles que définies par le Ministère de la culture, des arts et du tourisme (PNUD, 2018, 66.p). Ce n'est pas un phénomène nouveau. Il a toujours fait partie des mécanismes endogènes de résolution de crise en Afrique. Déjà en 1236, épuisés par les conflits et la discorde, des hommes et des femmes ont eu recours à un cadre de dialogue à Kangaba (actuel Mali). Les discussions ont permis d'élaborer l'un des premiers textes connus sur l'organisation de la cité dans la région du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest à savoir « La Charte de Kurukan Fuga » (OCDE, 2006). A l'issue des différentes concertations, un cadre restreint de dialogue local des ressortissants de Bahn présidé par l'adjoint au maire a été mis en place. Le cadre réunissait les personnes ressources dont la qualité n'était pas de nature à compromettre l'objectif de réconciliation. Avec le temps, il a été élargi et d'autres personnes l'ont rejoint. Par la suite, l'ONG Promediation mettra en place un second cadre de 26 membres toujours sous la présidence du maire adjoint au profit de la mairie. C'est à travers ces deux (02) cadres que le processus de dialogue est conduit. La difficulté majeure relève le maire adjoint, c'est que ces deux (02) cadres ne bénéficient pas d'accompagnement. C'est la volonté et l'engagement des membres pour la paix qui a permis de maintenir leur existence.

o Quel état d'esprit ?

Au regard de la violence qui a prévalu dans la zone avec son corollaire d'affrontements, de morts, de blessés, d'enlèvements, de tortures, d'humiliation, de déplacés internes, de viols et de pillage, l'on se demande quel est l'état d'esprit des parties prenantes au dialogue ?

Selon Guindo Malik, enseignant, « *l'esprit qu'on a aujourd'hui, c'est que tout le monde a perdu soit un parent, soit des biens. L'idée est que chacun laisse tomber le passé et accepte partir sur de nouvelles bases. Cela a été un facteur déterminant pour que beaucoup de combattants locaux déposent les armes* ». Le secrétaire général de préfecture Guindo Hamadoum renchérit « *dans le cadre de la réconciliation, on dit que le passé est passé. J'ai perdu des animaux, j'ai perdu quelqu'un, on dit de laisser tomber au nom de la paix* ». Pour eux, remuer le passé surtout qu'il y a eu des pertes des deux (02) côtés n'allait pas faciliter le processus de dialogue. L'ancien chef des volontaires pour la défense VDP, Guindo dit Bêbê, considère que ce qui est arrivé est d'abord un phénomène naturel que personne dans la commune n'a souhaité. Ensuite, qu'ils sont obligés de vivre ensemble parce qu'ils sont tous (y compris les combattants terroristes) natifs et originaires de Bahn.

Pour renouer la confiance, il a fallu avoir une autre perception du terroriste intérieur. « *On les appelle plus des terroristes mais des gens qui ont pris les armes* » (Guindo Malik). Le rapprochement n'a pas été facile au regard de la conflictualité qui a régi les relations des deux (02) parties. Certains combattants craignaient de se faire identifier à cause des risques de représailles. D'autres ne voulaient pas entendre parler de paix et de réconciliation. Il a fallu de la patience et de la persévérance pour y arriver comme l'affirme Guindo Hamadoum : « *Quelques-uns d'entre eux ont des numéros. Au début, quand on les appelait, ils nous insultaient. Nous essayons de leur parler de paix. Si la personne est partante, on discute. C'est ainsi que nous avons fini par nous comprendre* ». Aujourd'hui, il y a une certaine confiance. Les combattants quittent progressivement la forêt et reviennent à Bahn. Cela n'empêche pas une certaine méfiance chez les volontaires qui gardent toujours leur dispositif en place.

L'impact du dialogue sur la paix sociale et le développement économique de la commune

Le recours au dialogue a favorisé le retour à la paix. Ce qui a facilité la reprise des activités économiques et la réouverture des écoles.

- Un cessez-le-feu pour une reprise d'activités

Les concertations avec les combattants locaux ont porté fruit. Les pourparlers ont conduit à un cessez-le-feu tacite. Guindo Malik affirme que « *personne n'a plus tiré à Bahn depuis septembre 2020* ». La trêve est observée par les VDP, le détachement militaire et les terroristes. Les routes

autrefois piégées par les engins explosifs improvisés (IED) ont été déminées par les combattants eux-mêmes. Cela a permis de lever le blocus sur la commune et faciliter la reprise du trafic routier qui avait été interrompu. L'économie reprend petit à petit. Deux (02) des marchés autrefois fermés ont rouvert. La construction du centre de santé et de promotion sociale (CSPS) qui avait été interrompu à la suite de menaces de mort contre la personne de l'entrepreneur est achevée. Des forages ont été réalisés pour faciliter l'accès à l'eau. Les anciens combattants terroristes qui ont déposé les armes ont repris leurs activités d'avant. C'est le cas de Ousseni alias Drogba aujourd'hui commerçant. Il dit avoir rejoint le terrorisme par contrainte : « *c'est mon frère qui m'a contraint à les rejoindre. Il a menacé de me tuer si je ne le faisais pas* » (entretien du 03/10/21).

Cependant, plusieurs personnes parmi ceux qui ont pris les armes craignent de revenir. Ils envoient leurs femmes et leurs parents. Ils craignent les représailles nous apprend Barry Hamadoum, déplacé interne à Ouagadougou. Ce dernier pense qu'il s'agit d'une paix précaire « *on se méfie les uns des autres* » poursuit-il. Il reconnaît que les choses ont beaucoup évolué. Il s'est lui-même rendu plusieurs fois dans la commune où vivent déjà une partie de sa famille.

Barry Souleymane, surnommé « Le Seigneur de la Guerre » en langue locale, est un combattant actif au sein du groupe GSIM affilié à Al-Qaeda. Il dit être prêt à déposer les armes et à reprendre ses activités de berger quand il sera rassuré que les conditions sont réunies. Un élément des forces de défense et de sécurité natif de la localité a raconté qu'un de ses amis d'enfance enrôlé par les terroristes lui aurait demandé au cours d'un appel téléphonique comment fuir le joug du groupe terroriste auquel il appartient. Les propos du Secrétaire général de la préfecture corroborent cela : « *ils ne circulent plus avec des armes. Quand vous les croisez, ils se cachent avec, car ils ont honte. Beaucoup regrette leurs actes* ». Les paysans ont pu cultiver cette année. Malheureusement les récoltes n'ont pas été bonnes à cause de la mauvaise pluviométrie. La commune connaîtra une insécurité alimentaire si elle n'est pas soutenue déplore le maire adjoint.

Le dialogue a favorisé la réouverture des écoles cette année en 2021. Celles-ci avaient été délaissées à cause de la crise, il y a de cela trois (03) ans. Les acteurs ont décidé de faire les choses progressivement et de commencer par l'école primaire. Avec la crise, les élèves du secondaire ont quitté la zone. Ils se sont inscrits pour la plupart dans des écoles à Ouahigouya (le chef-lieu de la région). « *Nous avons procédé à l'ouverture de deux écoles primaires [...] Ce sont des volontaires communautaires et les enseignants de la localité qui n'ont pas encore réussi au test d'intégration de la fonction publique qui assurent l'enseignement. Ils n'ont pas de salaires. C'est un engagement communautaire* » (Maire adjoint).

Tous ont lancé un appel à l'aide pour accompagner l'initiative pour une paix durable.

- Un appel à l'aide pour redynamiser l'économie locale et consolider la paix sociale

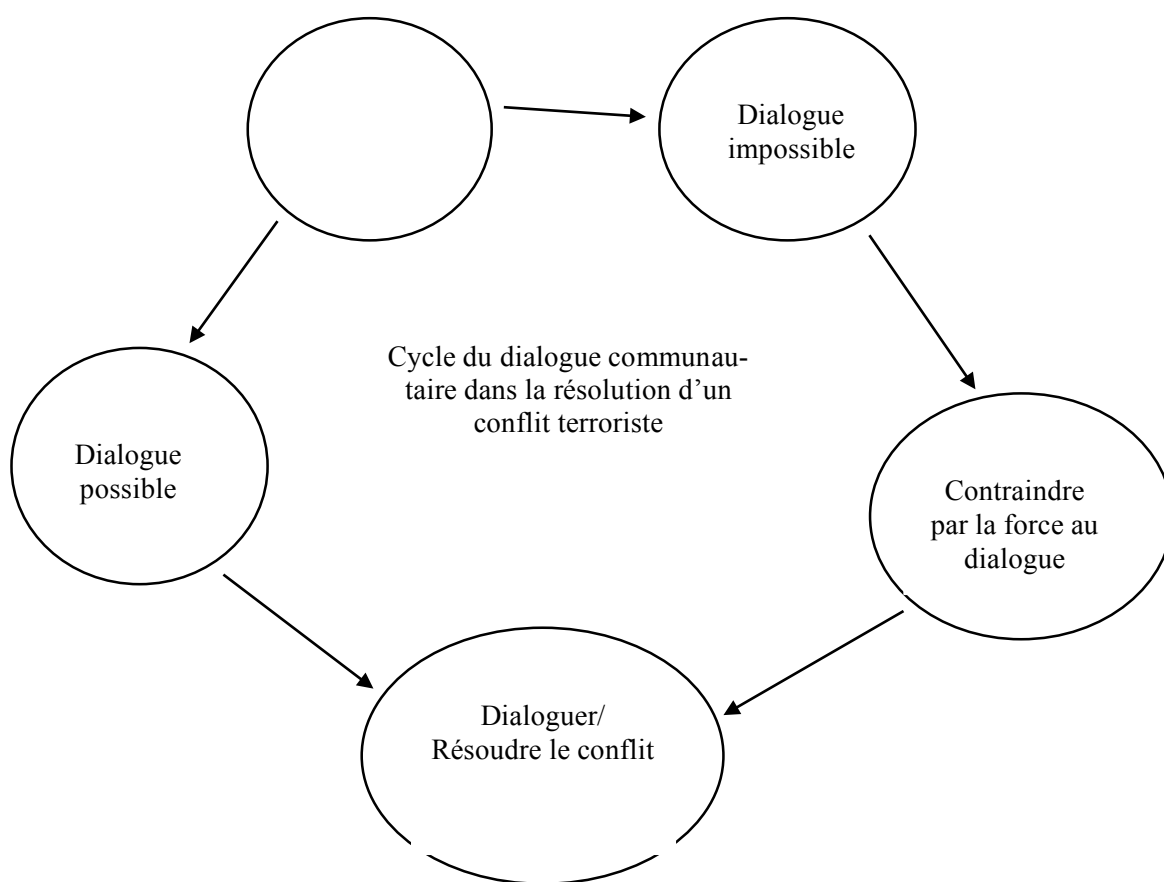
La crise terroriste a compromis sérieusement l'économie locale. La fermeture des marchés a diminué le pouvoir d'achat et créé de l'inflation. « *Avant la crise, Bahn était un pôle d'élevage de la région du nord. Mais avec le terrorisme, les pillages et les vols d'animaux, il ne reste plus grand-chose* » (Guindo Malik). Le minage des routes par des engins explosifs improvisés (IED) et les multiples embuscades ont entraîné une rupture du circuit d'approvisionnement.

Guindo Hamadoum estime que « *ce qui les a poussés à prendre les armes, c'est la famine, la souffrance. On peut les aider à développer des activités. S'ils ont des vivres et du travail, la confiance reviendra. Il faut que l'Etat fasse des efforts* ». Le déplacé interne Barry Hamadoum raconte son calvaire du fait de cette crise : « *au départ, mes parents me soutenaient. Après, j'ai dû chercher un métier de vigile où on me paie 40.000 francs CFA par mois (soit environ 62 euros). J'ai deux (02) femmes et six (06) enfants à nourrir. Ce n'est pas facile [...] Les terroristes ont emporté plus d'une*

quarantaine de mes animaux [...] Quand je pense à ma situation économique d'avant la crise, j'ai envie de pleurer ».

L'adjoint au Maire dresse un état des besoins de la commune : « depuis 2019, il n'y a plus d'activité économique. Les revenus sont à plat [...] Les femmes n'ont pas d'activité comme cela. La saison n'a pas été bonne [...] Il n'y a pas de barrage pour favoriser la culture maraîchère. Nous avons besoin d'une aide alimentaire pour faire face à la pénurie [...] Il faut soutenir l'éducation. Les élèves ont besoins de fournitures. Les enseignants sont des bénévoles sans salaires. Les enseignants de l'Etat ont quitté la zone [...] Il nous faut travailler à créer de l'emploi pour les jeunes et à faciliter la réinsertion sociale des combattants qui ont déposer les armes. Nous avons besoin de projets et programmes qui nous accompagnent dans la résilience. Ainsi, nous lançons un appel à l'Etat et à toutes les bonnes volontés qui souhaitent nous aider dans ce sens ».

Tableau 1
Modélisation d'un paradigme de réponse au terrorisme par le dialogue



CONCLUSION

Le dialogue est un moyen de résolution pacifique du conflit terroriste. En cas de conflit de nature terroriste, il faut proposer l'idée de dialogue aux belligérants. Si la partie adverse accepte, il faut dialoguer et trouver une réponse durable au problème. Si au contraire, elle refuse toute idée de dialogue. Il faudra la contraindre par la force au dialogue.

Le professeur Alidou Ouedraogo, enseignant chercheur à l'Université de Moncton au Canada, estime que « le dialogue doit prévaloir avant tout usage systématique de l'option militaire¹ ». La force du dialogue peut réussir là où la force des armes a échoué pour peu que l'initiative soit endogène et portée par des personnes crédibles et engagées pour la paix. C'est ce qui s'est passé dans notre champ

¹ Entretien du 23/10/2021

d'étude où le terrorisme sévissait malgré les opérations militaires. L'option militaire s'est révélée très coûteuse et moins efficace au Sahel. Pendant que les combats se poursuivent ailleurs, la paix s'installe progressivement à Bahn. Le dialogue permet d'économiser les hommes et l'argent. Il permet d'éviter les violences aux conséquences fâcheuses pour l'Etat, les militaires et la population civile. Face à un terrorisme animé par des locaux, le dialogue communautaire se positionne comme un rempart qui pourrait faciliter le désarmement, la démobilisation et la réinsertion des combattants au Sahel. Toutefois, le prix du dialogue ne doit pas dépasser l'unité nationale, l'intégrité du territoire, la souveraineté de l'Etat, la laïcité.

BIBLIOGRAPHIE

- Beton E. (2005). Le Statut de l'enquête qualitative dans le cadre d'une sociologie de l'action : l'exemple des sentiments de justice. Sur <https://www.cairn.info/revue-l-annee-sociologique-2005-1-page-65.htm>.
- CGD (2017). Etude sur les besoins de sécurité au Burkina Faso Ouagadougou, Enabel.
- Cumin D. (2020). Stratégies militaires contemporaines. Ellipses, Paris
- Engel A. & Korf B. (2006) Les techniques de négociation et de médiation appliquées à la gestion des ressources naturelles. FAO, Rome
- Gill C. (2014). Le Dialogue platonicien. <https://www.semanticscholar.org/paper/Le-dialogue-platonicien-Gill/9b1009262d8c778255014d7e81cee7277ca766fd>
- Hagberg S. et al. (2019). Sécurité par le bas : perceptions et perspectives citoyennes des défis de sécurité au Burkina Faso. Sten Hagberg, Uppsala.
- Lefaso.net (2021) Commune de Banh (région du Nord) : Le maire Ousmane Ouermi face à ses administrés pour dresser un bilan de sa gestion. <https://lefaso.net/spip.php?article104147>.
- Ministère de la sécurité (2017). Rapport général du forum national sur la sécurité, organisé du 24 au 26 octobre 2017 à Ouagadougou.
- Netafrique.net (2020). L'ONU craint des émeutes de la faim en Afrique, notamment en Centrafrique et au Burkina Faso. <https://netafrique.net/lonu-craint-des-emeutes-de-la-faim-en-afrique-notamment-en-centrafrique-et-au-burkina-faso/>
- Observatoire pour la Démocratie et les Droits de L'Homme (2005). Burkina Faso, Risque d'un nouveau Rwanda ? Bilan de la violence au Burkina Faso.
- OCDE (2006), Tome 1 du Rapport de synthèse de l'atelier de travail organisé par le Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest à Niamey du 26 au 28 avril 2006.
- OCHA (2021), Indice de risque INFORM Sahel 2021, octobre 2021. <https://reliefweb.int/map/burkina-faso/indice-de-risque-inform-sahel-2021-octobre-2021>.
- Oulon S. (2019), Comprendre les attaques armées au Burkina Faso : profils et itinéraires des terroristes. Emile Sia, Ouagadougou
- OXFAM (2020), Survivantes et héroïnes : les femmes dans la crise au Burkina Faso. in Oxfam Grande Bretagne pour Oxfam International sous ISBN 978-1-78748-608-9.
- Paillé P. & Mucchielli (2012). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Malakoff Cedex. Armand Colin, Paris
- Palenfo R. (2020). Théorie des fondamentaux de la sécurité nationale en Afrique. Mercury, Ouagadougou
- Palenfo R. (2017). Sécurité au Burkina Faso, alerte précoce : *de la réforme pour la Police nationale à la réforme du secteur de la sécurité*. Hanns Seidel Stiftung, Ouagadougou
- PNUD (2018). Colloque national sur le Rôle de la culture dans la prévention, la lutte contre l'extrémisme violent et la promotion de la cohésion sociale au Burkina Faso du 05 au 06 novembre 2018, Dori.
- RFI (2019). Burkina : 146 terroristes tués par l'armée après une attaque dans le Nord. <https://www.rfi.fr/fr/afrique/20190205-burkina-146-terroristes-tues-armee-attaque-kain>.

CAPTURE ET REINVENTION DE L'INFORMATION VRAIE ET AUTHENTIQUE : ENTRE PROMESSES ET MENACES, QUELS SONT LES FACTEURS D'AVENIR POUR LA SOUVERAINETE POLITIQUE, LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET L'ENGAGEMENT CITOYEN SOUS L'INFLUENCE CROISSANTE DU NUMERIQUE ?

Résumé

La fulgurance de ces « percées » technologiques constitue un défi pour le maintien des grands équilibres politiques, économiques ou sociaux. Le déploiement du digital dans toutes les activités humaines a très tôt été observé comme la voie d'une dérégulation non décidée et non maîtrisée. Cet article rend compte sur un plan socio-économique, puis géopolitique des opportunités et des menaces que l'internet fait peser sur la souveraineté des États, le respect des lois et la démocratie. Il approfondit aussi la problématique de l'authenticité de la data et de la sécurisation de l'information dans le contexte des réseaux sociaux, de la cybersécurité et des fake-news. Et conclut sur une vision de l'évolution des paradigmes, car il est raisonnable de s'interroger quant au futur développement d'un paradigme fondé sur des représentations quantiques.

Mots-clés : Gouvernance, digitalisation, relations internationales, souveraineté, démocratie, cybercriminalité, réseaux sociaux, influence, ordinateur quantique, crypto-monnaie

Biographie : Consultant Formateur, Fondateur de La Rochelle Digital School (Excelia Group : anciennement Groupe Sup de Co La Rochelle), Membre du Conseil d'administration de Digital Bay (cluster du digital), Acteur du Schéma Local de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, de la Communauté d'Agglomération de La Rochelle et de la Communauté d'Agglomération du Niortais, Directeur des programmes de formation diplômants et certifiants (Institut Français de Gestion), Direction de projets de transformation des organisations : Orange, SFR, Ministère des Finances, EDF... erwan.burel28@gmail.com

INTRODUCTION

Produire, traiter et interpréter une donnée en vue de comprendre et de maîtriser le réel, de lui donner du sens et créer de la valeur. Tel est l'enjeu, à l'échelle mondiale, de la numérisation, quel que soit l'activité considérée : communiquer, produire, vendre...

La digitalisation de nos sociétés poursuit une dynamique d'accélération. La transformation numérique semble aller de plus en plus vite. L'intelligence artificielle n'a pas encore livré toute sa « magie ».

La fulgurance de ces « percées » technologiques constitue un défi pour le maintien des grands équilibres politiques, économiques ou sociaux. Le déploiement du digital dans toutes les activités humaines a très tôt été observé comme la voie d'une dérégulation non décidée et non maîtrisée.

Force est de constater que le progrès technologique bouleverse d'une manière aussi rapide que spectaculaire notre rapport à l'information et à la connaissance, en tout point de la planète. En prenant quelque hauteur quant aux contingences technologiques, ce progrès s'accompagne de bouleversements de société dans les rapports au pouvoir, qu'il soit politique ou économique, ou même à la légitimité, à l'autorité voire à la propriété, qu'elle soit intellectuelle, scientifique ou artistique.

Les analyses développées dans cet article seront structurées à partir de cette affirmation de Serge Moscovici, éminent chercheur en psychologie sociale et en histoire des sciences, pour distinguer deux grands axes d'investigation et de réflexion : « *J'affirme sans réticence que la psychologie des masses est, avec l'économie politique, une des deux sciences de l'homme dont les idées ont fait l'histoire. Je veux dire qu'elles ont marqué, de façon concrète, les événements de notre époque* » (Moscovici, 1985, p.15).

Dans une première partie, nous rendrons compte sur un plan socio-économique puis géopolitique des opportunités et des menaces que l'internet fait peser sur la souveraineté des états, le respect des lois et la démocratie. Dans une seconde partie, nous approfondirons la problématique de l'authenticité de la data et de la sécurisation de l'information dans le contexte des réseaux sociaux, de la cybersécurité et des fake-news.

En conclusion, il sera proposé une vision de l'évolution des paradigmes. Jusqu'au milieu des années 80, nos représentations, déterministes, étaient fondées sur des trends linéaires, marqués par des oppositions entre blocs idéologiques, des plans économiques à 10 voire 30 ans, des sociétés aux partitions stables. Puis, nous sommes passés à des représentations non-linéaires marquées par une forte instabilité du monde qui nous entoure, rendu en partie intelligible par la théorie du chaos. Enfin, il est raisonnable de s'interroger quant au futur développement d'un paradigme fondé sur des représentations quantiques.

PERTE DE SOUVERAINETE ETATIQUE : DE LA DEREGULATION DES MARCHES AU CONTOURNEMENT DES REGLES DE DROIT

Libre-circulation, déconstruction des règles et des marchés : l'économie politique à l'épreuve du digital hyperconnecté

C'est la question de la souveraineté des états qui est posée dans un environnement mondialisé que la digitalisation semble inéluctablement parachever : une libre circulation effrénée de l'information, des biens et des personnes. A l'ouverture des frontières européennes, s'ajoute la dématérialisation et le contournement des réglementations et du droit national. Si l'OMC a toujours eu pour mission l'ouverture des marchés mondiaux et de la concurrence internationale, elle en fixait le cadre pour la signature d'accords entre gouvernements, selon les délégations légitimant les ambassadeurs et les ministres. L'un de ses principaux rôles est ainsi d'administrer un système mondial de règles commerciales. Et pourtant, les géants de l'internet, parce qu'ils sont dématérialisés, visent à se soustraire de ce cadre.

Société de consommation et société du spectacle : virtualité

A la fin des années 60, il était sans doute trop tôt pour que Jean Baudrillard, auteur de « La société de consommation » ait pu prendre la mesure de l'information, en tant que donnée (data), comme objet de consommation. Pour rappel, le monde était alors soumis à une partition géopolitique sous forme de blocs. Les mass-medium, qualifiés aujourd'hui de « mainstream », constituait un 4^{ème} pouvoir. Et, grâce à l'écrivain Guy Debord, nous réalisons que nous étions plongés, malgré nous, dans une société du spectacle.

Pourtant, ces regards éclairés sur nos sociétés conservent encore aujourd'hui une certaine actualité. En cette ère post-industrielle, l'individualisme est, selon nombre d'observateurs, exacerbé, avec ses corollaires que sont la perte du sacré et la quête de sens. Selon J. Baudrillard « A proprement parler, les hommes de l'opulence ne sont plus tellement environnés, comme ils le furent de tout temps, par d'autres hommes que par des OBJETS » (Baudrillard, 1970, p.17).

Avec l'Internet, nous consommons massivement de l'information, de la donnée, qui s'est en partie substituée à l'objet dans nos désirs.

Cet environnement virtualisé porté sur l'abondance, la quête d'identité et la perte de sens perce des brèches dans ce qui, dans les années 60 et la décennie qui la suivit, faisait encore l'objet de débats idéologiques matérialisés par des programmes politiques et des lois économiques. La propriété individuelle, la solidarité nationale et le partage du revenu animaient les échanges entre les citoyens. D'ailleurs, les questions liées à la citoyenneté et à la nationalité n'avaient pas encore pris l'ampleur qu'elles ont aujourd'hui. De même, bon nombre de questions d'ordre sociétales ne remettaient pas encore en cause l'ordre établi.

Remise en cause du droit de la propriété intellectuelle

Dans cet environnement donc, le « peer-to-peer » (échanges anonymisés de données entre ordinateurs individuels) a aboli la propriété intellectuelle des œuvres musicales, cinématographiques ou ludiques (jeux vidéo). C'est une transgression dont l'ampleur est sans précédent.

Si nous suivons François Rachline, économiste, « Le *prendre* est la forme principale que revêt la force avant l'apparition de la civilisation économique » (Rachline, 1991, p. 187). Plus encore, « (...) à l'économie verticale de l'agression et de la distribution, du *prendre*, succèdera une économie horizontale du *vendre*, que nous pouvons nommer l'économie, tout court. » (Rachline, 1991, p. 188).

Rachline montre que le butin, résultante d'une *capture de flux*, est sous la tutelle d'un chef. Ce chef « doit donc assurer son prestige, et il n'y parvient que par la prodigalité » (Rachline, 1991, p.171). Osons une actualisation des propos de F. Rachline en les appliquant à l'objet de notre analyse. La capture des flux de données (*streaming*) revient à quelques *hackers* qui, dans leur « prodigalité » (sic), redistribuent des œuvres musicales ou cinématographiques via des réseaux de serveurs (ordinateurs personnels) dits distribués.

L'hacker est anonyme et ne doit sa notoriété que sous couvert d'un avatar. Il ne perçoit de contrepartie financière que par la publicité on-line voire une contribution modeste, via Paypal, de ses bénéficiaires.

En France, des lois ont été promulguées afin de lutter contre les contrefaçons et les recels d'œuvre numérisées. Le 21 juin 2004 était votée la loi pour la confiance dans l'économie numérique (LCEN) puis respectivement le 12 juin 2009 et le 21 décembre 2009 les lois Hadopi 1 et 2 qui ont permis la création de la Haute Autorité pour la diffusion des œuvres et la protection des droits sur internet (Hadopi).

Cependant, il est admis aujourd'hui que ces pratiques illégales de streaming ne porteraient pas préjudice aux secteurs concernés (cinéma, musique). Selon différentes études (données de la SACEM ou de AlloCiné), l'activité économique de ces secteurs aurait même connu une croissance notable.

Les licornes : remise en cause du droit de la concurrence, droit du travail et du droit fiscal

Puis vint l'écllosion de start-up qui ont révolutionné des marchés jusque-là régulés par une réglementation stricte. On parle ici des *licornes* ces entreprises qui, parties de peu, ont atteint en quelques années une valorisation supérieure à 1 milliard de dollars. Le terme fut forgé 2013 par Ailen Lee, un *Angel Investor* américain.

Leur cœur de métier est une intermédiation C2C (de particulier à particulier) voire B2C (de professionnel à professionnel) via des plateformes en ligne qui ne portent pas elle-même la responsabilité du respect de la réglementation. Uber a brutalement bousculé le marché réglementé des taxis et a questionné le respect du droit du travail. Airbnb a remis en cause la concurrence régulée de locations de logements entre particuliers.

D'autres start-up, tel Blablacar de mise en relation de particuliers pour effectuer des trajets en automobiles, ont pu ouvrir leur capital à de grands groupes. En l'occurrence, fin 2018, la SNCF entre au capital de Blablacar après lui avoir cédé sa filiale Ouibus. Cas intéressant d'un rapprochement entre deux modèles économiques jusque-là concurrents et désormais complémentaires.

Les cas Uber et Airbnb, par exemple, ont suivi des trajectoires fort différentes. Les contentieux juridiques et fiscaux se sont accumulés au point où c'est la toile (*web*) qui a fait et défait la réputation de ces entreprises. Ainsi, le média en ligne Slate a publié plusieurs articles dénonçant les pratiques managériales et commerciales de Uber et faisant état d'une situation économique très défavorable. Quant à Airbnb, c'est un ensemble de redressements fiscaux retentissants, américains et européens, qui ont été révélés fin 2020.

Les GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft)

« *Le projet initial de l'Internet est le produit de conditions historiques et économiques particulières : celles des Trente Glorieuses. Il s'agit bien, à l'origine, d'un objet financé par l'argent public dans l'optique de l'intérêt général* » (entretien avec Smyrnaio, 2017).

« *Il est important de rappeler que l'infrastructure du réseau a été financée par l'argent public à hauteur de milliards de dollars. Cela va à l'encontre du discours qui veut que seul le marché puisse innover. Même la Silicon Valley est le produit d'investissements publics et le capital-risque, qui a permis et permet encore la croissance des start-ups, est lui aussi une création du gouvernement américain* » (entretien avec Smyrnaio, 2017).

Par ailleurs, Amazon ou Alibaba ont développé leur activité mondiale en misant sur la promesse d'un large choix de produits aux prix négociés avantageusement pour leur consommateur et sur des délais de livraison réduits. Mais, c'est alors le respect du droit fiscal des sociétés qui est questionné. Les accusations de positions dominantes ont fleuri dans différents pays.

Remise en cause de la souveraineté de la monnaie : avènement et aléas des crypto-monnaies

La monnaie est historiquement marquée à l'effigie du dirigeant politique symbole de la souveraineté étatique (« Rendez à César ce qui appartient à César »). C'est ce qui rend la monnaie fiduciaire (de *fiducia*, la confiance en latin) légitime (de ce qui est fondé en droit, en justice, ou en équité, selon Le petit Larousse) car placée sous l'autorité de la Banque Centrale. Dès lors, une crypto-monnaie est-elle fiable et légitime ? Le préfixe même de « crypto » (caché en grec) montre une opposition fondamentale à la monnaie fiduciaire dont le pouvoir qu'elle représente se montre et se revendique aux yeux de tous. La circulation de la monnaie était signe de l'extension de l'empire romain.

La nature même des crypto-monnaies veut que les transactions sont cryptées à des fins de sécurisation et d'authentification. Le cas du Bitcoin est emblématique bien que ce ne soit pas la seule crypto-

monnaie existante. La création de cette monnaie virtuelle ne relève pas d'une décision institutionnelle fondée sur un pouvoir légitime que reconnaissent les citoyens. La mise en réseau de serveurs anonymes constitue un système dit « distribué » détenu par tous les utilisateurs sans appartenir à aucun d'entre eux. Un peu à l'image du peer-to-peer. Là, ce sont des algorithmes qui fixent la quantité de crypto-monnaie en circulation. Le détenteur est anonyme.

Par nature affranchie de la gouvernance étatique, le système de création, de transaction et de détention de la crypto-monnaie est opaque. Système qui échappe aux règles de transparence contractées entre états. Moyen qui facilite l'évasion fiscale et les achats de produits et de services illicites (armes, stupéfiants, contrefaçons, prostitution, criminalité...) sur le dark net (réseau Tor par exemple).

La démocratie à l'épreuve de la data

Les élections américaines de 2016 ont vu l'accession au pouvoir de Donald Trump. Si la campagne électorale fut l'objet de réclamations et de critiques particulièrement sévères, les modalités de scrutin furent également l'objet de nombreuses contestations voire de scandales. Toutefois, ce n'est pas le système électoral américain qui était contesté. Les accusations d'influence déloyale envers les électeurs et de fraude électorale désignaient explicitement l'opacité des mécanismes de dispositifs numériques : les réseaux sociaux d'une part, les machines de vote électronique d'autre part. Le 4^{ème} pouvoir, celui des médias traditionnels, cédait le pas à celui des réseaux sociaux.

Le principal scandale de cette élection porte sur l'acquisition des données de 50 millions d'utilisateurs de Facebook par la société Cambridge Analytica du Groupe de communication britannique Strategic Communication Laboratories (SCL) spécialisé dans l'analyse de données. Cambridge Analytica aurait exploité ces données de profilage afin d'influencer le vote des électeurs en faveur du candidat Trump.

LA DATA : REALITE ET VALEUR

Considérations fondamentales sur la nature de la donnée

La fiabilité des données et le contrôle authentifié et sécurisé de leur accès garantit l'intégrité de l'information et la pertinence des choix et des décisions stratégiques par les instances, physiques ou morales, qui en ont légitimement la responsabilité. Une donnée est une mesure du monde observable qui reflète notre perception du réel. En cela, le choix d'une donnée n'est pas neutre au regard de l'utilisation que nous pouvons en faire (traitement), de son usage (interprétation) et des actions qui en découleront (décision).

Ces considérations au premier abord banales et évidentes sont pourtant fondamentales pour qui veut exercer son esprit critique afin de ne pas être pris au piège d'une acceptation un peu trop rapide d'interprétations qui comporteraient, dès leur origine, des biais d'ordre épistémologiques et cognitifs.

Algorithmes, cloud et télétravail : transfiguration du réel, dématérialisation voire déshumanisation ?

La donnée transfigure le réel. La simulation des phénomènes par la modélisation se substitue plus sûrement à l'observation des faits et à leur évolution. La confiance dans les modèles, eux-mêmes évolutifs, est le fondement du crédit apporté aux prédictions. A titre d'exemple, dans de nombreux pays, les décisions politiques de gestion de la crise sanitaire de la COVID-19 ont été fondées sur l'interprétation, des comités scientifiques, de modèles épidémiologiques quantitatifs. La puissance et la sophistication de ces algorithmes constitue, en soi, un phénomène nouveau.

Au-delà de l'apport des événements de notre histoire récente, nous pouvons constater que le mouvement de dématérialisation largement engagé dans nombre de sociétés sur le plan administratif et commercial s'accompagne d'une dématérialisation de la donnée numérique elle-même. Le recours généralisé au *cloud computing* et aux *data centers* semble tout à la fois nous éloigner et nous déposer de la donnée.

On pourrait considérer que le respect des règles de distanciation sociale, contre le covid-19 et qui ont conduit à un développement du télétravail, ont contribué à une dématérialisation du travail collaboratif et du travailleur lui-même. Parmi les critiques faites au télétravail, il est fréquent de lire qu'il y a une déshumanisation des « animaux sociaux » que nous sommes, selon l'expression chère à Montesquieu.

Du système-expert au Big-data et à l'intelligence artificielle grand public

Les années 70 ont vu le développement des *Systèmes Experts*, jusqu'à la fin des années 90. Outils d'aides à la décision, les systèmes experts étaient des systèmes logiques informatisés appliquant des fonctions de traitement des données d'une organisation en vue de simuler et d'automatiser les réponses qu'un expert humain aurait développé. La majorité de ces systèmes experts étaient caractérisés par une approche formelle et linéaire des traitements.

C'est dans les années 90 que la logique floue (fuzzy logic), les réseaux de neurones et les algorithmes génétiques permirent d'envisager des systèmes d'aide à la décision plus performants. L'intelligence artificielle connut alors de grands progrès en raison de la variété des champs d'application qui s'ouvrit à elle. Ainsi, la logique floue est couramment intégrée en milieu industriel (systèmes de commande-contrôle), dans le fonctionnement et la régulation d'appareils électro-ménagers, dans la régulation du trafic routier ou aérien, dans la médecine (aide au diagnostic) ou l'assurance (gestion des risques). Les réseaux de neurones sont habituellement conçus pour faciliter des mécanismes de reconnaissance de formes parmi une infinité d'applications.

Les systèmes-experts sont restés longtemps aux mains de spécialistes de l'informatique pour les besoins de décideurs et de dirigeants. Leur coût était très élevé et ne pouvait être intégré que dans un business model où les gains de productivité qu'ils engendraient garantissaient une rentabilité propice à une décision d'investissement.

La seconde moitié des années 2010 a connu une accélération de l'informatique domestique avec l'accès du grand public à des processeurs très haute-performance et à de spectaculaires capacités de stockage (de l'ordre de plusieurs Téraoctets) pour des coûts sans précédents (moins de 1 000 €).

Le défi du développement des compétences : des compétences techniques aux compétences cognitives

A ce point de notre réflexion, il importe de prendre en considération que la distribution sur le marché d'équipements hautement sophistiqués à des prix « bon marché » n'explique pas tout. Ainsi, parallèlement à ce décollage industriel, il s'est développé des logiciels et des applications auparavant difficilement accessibles, non seulement en raison de la faiblesse de leurs coûts, mais également en raison du peu de compétences techniques nécessaires à leur utilisation.

Jusque dans les années 90, la maîtrise de l'usage d'un ordinateur nécessitait quelques connaissances de langage du système d'exploitation (DOS, UNIX...). Actuellement, tout utilisateur peut être simple consommateur de ces ressources sans en connaître le fonctionnement technique. Sur le plan cognitif, on pourrait peut-être avancer que l'on peut également être membre de réseaux sociaux sans

connaissance particulière des théories de l'information, de la dynamique des groupes ni de la psychologie des foules.

A contrario, aujourd'hui, de nombreux étudiants maîtrisent des dispositifs d'intelligence artificielle de haut-niveau dont la puissance de calcul est sans commune mesure avec ce qui a précédé dans toute l'histoire de l'humanité. Le logiciel de programmation « R » est *Open source*, c'est-à-dire gratuit et dont le développement est collaboratif. Il permet des analyses de données et la conception de modèles prédictifs très performants dans tous les domaines d'activités (économie, médecine, politique, météorologie...). L'accès au *Big data* et à des données « ouvertes », *Open data*, devient profitable pour celles et ceux dotés, et des équipements, et des compétences nécessaires.

Il apparait une partition de la population mondiale en groupes sociaux selon les degrés de maîtrise d'une part des technologies de traitement et de production de l'information et d'autre part de compréhension des ressorts psycho-sociologiques de la communication. Une première partition était apparue à la fin des années 70 avec la mise sur le marché des premiers ordinateurs individuels et des premiers langages de programmation.

Cybersécurité : intrusion, vol et divulgation de l'information

Avec la dématérialisation, des pans entiers de nos vies deviennent dépendants de certaines données que l'on qualifie de *sensibles* dont la santé (dossier médical individuel, passe sanitaire...), la gestion de la finance personnelle (comptes en ligne...), etc... On généralisera aisément ce constat à l'ensemble des données gérées par les entreprises et les administrations.

Les données stratégiques, sensibles donc, sont l'objet de convoitises par des états-tiers, des entreprises concurrentes, des organisations hacktivistes, des lanceurs d'alerte... Dans de nombreux dossiers médiatiquement retentissants à l'échelon planétaire, ce sont des révélations non autorisées, des fuites (*leaks*), qui ont permis la divulgation de très grandes quantités d'informations jusque-là secrètement conservées dans des *data leaks*.

On se souvient des affaires :

- Wikileaks en 2010 concernant la divulgation d'informations liées à des opérations militaires américaines lors de la guerre en Irak.
- Snowden en 2013 avec la parution des métadonnées d'une surveillance téléphonique de masse des citoyens américains et britanniques.

- Swissleaks en 2015 ou de la publication de noms de particuliers ou de sociétés qui auraient profité d'un dispositif international de fraude fiscale.

Dans d'autres cas, il s'agit de vols de données à des fins privées dans la mesure où elles ne sont pas rendues publiques. Ces vols sont le fait de personnes isolées, d'organisations à but lucratif, voire d'États. En maintes occasions, la presse internationale s'est fait l'écho des soupçons pesant sur des hackers russes ou chinois dans des actions contre des entreprises ou des organisations occidentales, voire lors d'élections.

Par ailleurs, recenser les tactiques employées dans le cadre d'escroqueries numériques serait fastidieux tant l'imagination des malfaisants semble créative. On soulignera l'importance des opérations de rançonnage consistant à bloquer out un système informatique pour proposer son déblocage moyennant une rançon.

Le coût de la cybersécurité a un coût très élevé. Début 2021, le chef d'état français, Emmanuel Macron, annonce un plan visant à renforcer la cybersécurité des entreprises pour un budget de 1 milliard d'euros à horizon 2025.

Social engineering : le facteur humain, faiblesse majeure des systèmes

Le facteur humain, en matière de cybercriminalité, ne se limite pas aux *leaks*, Bien des personnes, particuliers, collaborateurs, cadres ou dirigeants d'entreprises ont, à leur insu, livré les clés d'accès aux données, à des individus malveillants.

Le social engineering ou jeux des relations humaines recèle bien des techniques de communication pour tromper la vigilance, détourner l'attention, gagner la confiance d'autrui en vue de lui soutirer des informations capitales, tels identifiants et mots de passe, pour pénétrer un système d'information.

Généralement, ces techniques ne deviennent opérantes que grâce à la faible connaissance des victimes en matière de protection de ces informations capitales. Il arrive encore que le local à photocopieuses ou la corbeille d'un bureau soient des cavernes au trésor pour ceux dont le vol de données est le sport favori et une activité lucrative. De tout temps, naïveté et candeur ont constitué le terrain privilégié des escrocs en tout genre pour exercer leur tromperie et réaliser leurs méfaits. Le numérique n'échappe pas à cette loi des interactions humaines.

Un peu plus loin, nous reviendrons encore sur les apports et le rôle déterminant de la psychologie sociale dans les mécanismes profonds qui sont à l'œuvre dans ces activités crapuleuses. En effet, la sensibilisation répétée de tous les acteurs de l'organisation, via des audits et des sessions de formation, est, de l'avis d'experts en cybersécurité, le premier bouclier contre les intrusions numériques.

A ce stade de nos réflexions, nous pouvons réaliser à quel point Serge Moscovici avait certainement vu juste en considérant l'économie politique et la psychologie sociale comme les déterminants des faits de l'Histoire.

Les réseaux sociaux : pouvoir, désir et jouissance d'être ce que l'on veut

Les réseaux sociaux sont d'abord les « lieux » d'une consommation rapide sinon immédiate. Twitter a remporté la partie face à Facebook : plus court, plus percutant, plus impactant. Temple de la viralité, Twitter est *le* lieu d'existence médiatique pour tout acteur journalistique, politique et économique mais également artistique, ou sportif. La notoriété s'y cultive. La réputation s'y travaille. C'est une agora virtuelle.

Ces nouveaux usages de consommation contraignent les régies publicitaires et les influenceurs du net, à produire des vidéos (très) courtes. 30 secondes de vidéo permettent la rétention de 85% de l'audience. 2 mn de vidéo respectant les codes habituels en termes narratif et de rythme peuvent encore permettre d'espérer l'attention de 50% de l'audience.

Être influenceur : le mythe du héros

Sur ces plateformes, les influenceurs sont glorifiés. Anonymes qui par leur persévérance et leurs talents ont su développer une audience croissante, par *viralité*, au point d'en faire une activité lucrative. Il y en a pour tous les publics. Bien des agences de communication ont parmi leurs prestataires des influenceurs qui donnent le ton et le rythme des messages et clips de certains de leurs clients.

Le vocabulaire nous dit sans doute beaucoup de la construction de la pensée. Si le virus est un danger que nous combattons, pour préserver notre santé biologique (Covid-19...) ou notre santé numérique (ransomware...), la viralité numérique est un phénomène désiré, recherché, signe d'une croissance digitale. Inversion du sens.

Le phénomène est entré dans les mœurs. Jusqu'au Président Macron qui a participé à une vidéo amicale avec McFly et Carlito (lui-même fils de Guy Carlier, parolier et chroniqueur), deux célèbres comiques du net.

L'influenceur existe par rapport à sa communauté, foule anonyme et immatérielle. Avec les publics les plus jeunes, intellectuellement plus perméables, le phénomène d'influence pousse jusqu'à l'identification. L'influenceur devient un héros moderne. La foule, comme dans l'arène des gladiateurs, peut liker (pouce vers le haut) ou détester (pouce vers le bas). C'est un vote instantané.

Selon une dynamique inverse, la foule virtuelle s'engage parfois dans une haine violente. Des communautés font coalition pour dénoncer qui aura publié des messages contraires à leur vocation. L'affaire Mila, en France, est emblématique. L'affaire a été portée devant les tribunaux tant les messages de haine et les menaces de mort ont pris une ampleur considérable.

Quelle gouvernance pour les réseaux sociaux ?

Ces réseaux sociaux sont tous mus par la charge émotionnelle que les membres affectent aux messages qui y sont diffusés. La célérité et l'étendue de cette diffusion sont autant les causes que les conséquences de cette charge émotionnelle.

La psychologie des foules a démontré que le phénomène de masse, par mimétisme, soustrait souvent l'individu à sa propre responsabilité. L'acceptation de messages non authentifiés, mensongers ou seulement aberrants et non vérifiables, est le moteur des *fake news*.

L'invention de la réalité a franchi une étape supplémentaire avec les *deep fake*, ces algorithmes qui permettent de créer des vidéos saisissantes de réalisme de personnes, réelles ou imaginaires, vivantes ou disparues.

CONCLUSION

Une « ère post-vérité » qui donne du crédit aux « faits alternatifs »

En 2016, lors des campagnes du référendum sur le Brexit et de l'élection présidentielle américaine des expressions telles que « ère post-vérité » et « ère post-factuelle » ont été largement employées. Selon le British Dictionary of Oxford, ces expressions font référence « à des circonstances dans lesquelles les faits objectifs ont moins d'influence pour modeler l'opinion publique que les appels à l'émotion et aux opinions personnelles ». C'est en janvier 2017, que la conseillère de D. Trump, Kellyanne Conway, en réponse à un célèbre journaliste, désigne par « faits alternatifs » les propos mensongers de Sean Spicer, porte-parole de la Maison Blanche, selon lesquelles jamais l'investiture d'un Président n'avait réuni une telle foule à Washington.

Une ère constructiviste : la réinvention de soi par soi (et parfois par les autres)

James Altucher, ancien développeur informatique et auteur du célèbre « Reinvent yourself », déclare : « *La réinvention était la clé pour considérer les événements de la vie sous un angle positif. Désormais, le monde entier (...) est sens dessus dessous, nous obligeant à nous réinventer individuellement et culturellement* ». Il poursuit qu'il fut ainsi en mesure de « (...) *trouver ma propre voie à travers le chaos du changement et découvrir le chemin vers de nouvelles opportunités de succès* ».

L'avenir est-il quantique ?

Jusqu'au milieu des années 80, le monde entier était encore dans le paradigme du déterminisme : le passé expliquait le présent et dessinait l'avenir selon des règles arithmétiques concevables. Les évolutions suivaient des trends longs.

Puis, le monde a vécu dans une instabilité grandissante compromettante les prévisions les plus sérieuses. Aux plans géopolitique, économique puis sociétale, notre horizon est devenu chaotique. De ce fait, à l'instar des modèles de prévision météorologique, le monde n'a pu être appréhendé qu'à travers des algorithmes non linéaires.

L'Internet des objets, *IoT*, est un fait. Le transhumanisme et la chirurgie bionique sont porteurs d'espoirs tout autant que de craintes.

Serions-nous en passe d'entrer dans un nouveau paradigme ? L'ordinateur quantique est annoncé comme la prochaine révolution digitale à la limite du concevable. Des chercheurs chinois en neurologie ont démontré que la pensée humaine suit une dynamique quantique.

BIBLIOGRAPHIE

Livres

- Altucher J. (2016). Reinvent yourself. First edition, Choose yourself Media L.L.C.
- Baudrillard J. (1970). La société de consommation. Denoël, Paris
- Campbell J. (1977). Le Héros aux mille et un visages. Robert Laffont, Paris
- Debord G. (1967). La société du spectacle. Buchet-Chastel, Paris
- Moscovici S. (1984). Psychologie sociale, Presses universitaires de France, Paris
- Rachline F. (1991). De zéro à epsilon. Editions First
- Smyrniotis N. (2017). Les GAFAM contre l'Internet : une économie politique du numérique. INA, Institut National de l'Audiovisuel, Créteil

Sites Web

- France Info. (2021). https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/le-choix-franceinfo/comment-lexecutif-utilise-les-reseaux-sociaux-pour-toucher-les-jeunes_4290553.html
- L'Express (2018). https://www.lexpress.fr/actualite/monde/amerique-nord/election-de-trump-le-hold-up-de-cambridge-analytica-sur-les-usagers-de-facebook_1993257.html
- Capital (2019). <https://www.capital.fr/entreprises-marches/le-tour-de-passe-passe-damazon-sur-ses-impots-francais-1358147>
- Capital (2019). <https://www.capital.fr/entreprises-marches/voici-combien-amazon-pese-vraiment-en-france-et-combien-il-paye-dimpots-1328475>
- Les Échos (2021). <https://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/cybersecurite-le-plan-a-1-milliard-de-letat-1291369>
- Ministère de l'intérieur. <https://www.interieur.gouv.fr/Interstats/Actualites/Les-defis-de-la-mesure-statistique-de-la-cybercriminalite-Revue-de-la-Gendarmerie-Nationale>
- Novencia (2020). <https://www.novencia.com/chiffres-vertigineux-cybercriminalite/>
- Slate (2020). <http://www.slate.fr/story/195404/vote-electronique-hacker-democratie-voting-machines-etats-unis-ballot-marking-devise-elections-presidentielles-americaines>
- La Tribune (2019). <https://www.latribune.fr/economie/international/hackers-russes-les-nouveaux-mercenaires-d-une-cyberguerre-mondiale-816749.html>
- WikiLeaks (2021, 9 mai).
- Dans *Wikipedia*. <https://fr.wikipedia.org/wiki/WikiLeaks>
- SwissLeaks (2021, 9 février). Dans *Wikipédia*.
<https://fr.wikipedia.org/wiki/SwissLeaks>
- Le Figaro (2017).
<https://www.lefigaro.fr/elections/presidentielles/2017/04/05/35003-20170405ARTFIG00320-les-reseaux-sociaux-au-coeur-de-la-bataille-presidentielle.php>
- France info (2013).
https://www.francetvinfo.fr/monde/europe/l-union-europeenne-inflige-a-microsoft-561-millions-d-euros-d-amende_275153.html
- Capital (2020).
<https://www.capital.fr/entreprises-marches/redressement-fiscal-geant-pour-airbnb-1386092>
- Usbek & Rica (2017).
<https://usbeketrica.com/fr/article/les-gafam-contre-l-internet-leur-objectif-c-est-d-absorber-le-marche>

**CAPTURE AND REINVENTION OF TRUE AND AUTHENTIC INFORMATION:
BETWEEN PROMISES AND THREATS,
WHAT ARE THE FUTURE FACTORS FOR POLITICAL SOVEREIGNTY, ECONOMIC DEVELOPMENT, AND CITIZEN ENGAGEMENT
UNDER THE GROWING INFLUENCE OF DIGITAL TECHNOLOGY?**

Abstract

The dazzling of these technological "breakthroughs" constitutes a challenge for the maintenance of the major political, economic, or social balances. The deployment of digital technology in all human activities was very early observed as the path to unredeemed and uncontrolled deregulation. This article reports on a socio-economic and then geopolitical level on the opportunities and threats that the Internet poses to state sovereignty, respect for the law and democracy. It also delves into the issue of data authenticity and information security in the context of social networks, cybersecurity, and fake news. And concludes with a vision of the evolution of paradigms because it is reasonable to wonder about the future development of a paradigm based on quantum representations.

Keywords: Governance, digitization, international relations, sovereignty, democracy, cybercrime, social networks, influence, quantum computer, cryptocurrency

INTRODUCTION

Produce, process, and interpret data in order to understand and control reality, to give it meaning and create value. These are the challenges of digitization on a global scale, regardless of the activity considered: communicating, producing, selling ...

The digitization of our societies continues to accelerate. Digital transformation seems to be going faster and faster. Artificial intelligence has yet to deliver all of its "magic".

The rapidity of these technological "breakthroughs" constitutes a challenge for maintaining the major political, economic, or social balances. The deployment of digital in all human activities was very early observed as the path to undecided and uncontrolled deregulation.

We have to admit that technological progress is disrupting our relationship with information and knowledge as quickly as spectacularly everywhere on the planet. By taking some height in terms of technological contingencies, this progress is accompanied by upheavals in society in the relationship to power, whether political or economic, or even to legitimacy, authority or even property either intellectual, scientific, or artistic.

The analyze developed in this article will be structured on the basis of this statement by Serge Moscovici, eminent researcher in social psychology and the history of science, to distinguish two main axes of investigation and reflection: *"I assert without reticence that mass psychology is, along*

with political economy, one of the two human sciences of which ideas have made history. I mean that they have marked, in a concrete way, the events of our time” (Moscovici, 1985, p.15).

In the first part, we will report on a socio-economic and then geopolitical level of the opportunities and threats that the Internet poses to state sovereignty, respect for laws and democracy.

In a second part, we will explore the issue of data authenticity and information security in the context of social networks, cybersecurity, and fake news.

In conclusion, a vision of the evolution of paradigms will be offered. Until the mid-1980s, our deterministic representations were based on linear trends, marked by oppositions between ideological blocs, 10 or even 30-year economic plans, societies with stable partitions. Then, we moved on to non-linear representations marked by a strong instability of the world around us, made partly intelligible by chaos theory. Finally, it is reasonable to wonder about the future development of a paradigm based on quantum representations.

LOSS OF STATE SOVEREIGNTY: FROM MARKET DEREGULATION TO CIRCUMVENTION OF LEGAL RULES

Free movement, deconstruction of rules and markets: political economy put to the test of hyper-connected digital

It is the question of state sovereignty that is posed in a globalized environment that digitization inevitably seems to complete: an unbridled free flow of information, goods, and people. In addition to the opening of European borders, there is the dematerialization and circumvention of regulations and national law. If the WTO's mission has always been to open up world markets and international competition, it set the framework for signing agreements between governments, according to delegations legitimizing ambassadors and ministers. One of its main roles is thus to administer a global system of trade rules. And yet, the internet giants because they are dematerialized, aim to escape this framework.

Consumer society and entertainment society: virtuality

At the end of the 1960s, it was undoubtedly too early for Jean Baudrillard, author of "The Consumer Society" to be able to take the measure of information, as data, as an object of consumption. As a reminder, the world was then subject to a geopolitical partition in the form of blocks. The mass-mediums, today qualified as "mainstream", constituted a 4th power. And, thanks to the writer Guy Debord, we realized that we were immersed, in spite of ourselves, in a society of the spectacle.

However, these enlightened views on our societies are still somewhat topical today. In this post-industrial era, individualism is, according to many observers, exacerbated, with its corollaries of the loss of the sacred and the search for meaning. According to J. Baudrillard “Strictly speaking, men of wealth are no longer so surrounded, as they have always been, by other men than by OBJECTS » (Baudrillard, 1970, p.17).

With the Internet, we consume information, data on a massive scale, which has partly replaced the object in our desires.

This virtualized environment focused on abundance, the search for identity and the loss of meaning pierces holes in what, in the 1960s and the decade that followed, was still the subject of ideological debates materialized by political programs. and economic laws. Individual property, national solidarity and income sharing animated exchanges between citizens.

Moreover, questions of citizenship and nationality had not yet taken the magnitude they have today. Likewise, many societal issues did not yet challenge the established order.

Challenging intellectual property law

In this environment therefore, “peer-to-peer” (anonymized exchanges of data between individual computers) has abolished the intellectual property of musical, cinematographic, or entertaining works (video games). This is a transgression of unprecedented scale.

If we follow François Rachline, economist, "*Taking it is the main form of force before the appearance of economic civilization*" (Rachline, 1991, p. 187). Even more, "(...) *the vertical economy of aggression and distribution, of taking, will be followed by a horizontal economy of selling, which we can call the economy, period*» (Rachline, 1991, p. 188).

Rachline shows that the loot, resulting from a stream capture, is under the control of a chief. This leader "*must therefore ensure his prestige, and he only achieves this through lavishness*" (Rachline, 1991, p.171). Let us dare to update the words of F. Rachline by applying them to the object of our analysis. The capture of data streams (streaming) is the responsibility of a few hackers who, in their “extravagance” (sic), redistribute musical or cinematographic works via networks of so-called distributed servers (personal computers).

The hacker is anonymous and owes his notoriety only under the guise of an avatar. It receives financial compensation only through on-line advertising or even a modest contribution, via paypal, from its beneficiaries.

In France, laws have been promulgated to fight against counterfeiting and concealment of digitized works. On June 21, 2004, the law for confidence in the digital economy (LCEN) was passed, then on June 12, 2009 and December 21, 2009, the Hadopi 1 and 2 laws respectively, which enabled the creation of the High Authority for the dissemination of works. and the protection of rights on the Internet (Hadopi).

However, it is now accepted that these illegal streaming practices would not harm the sectors concerned (cinema, music). According to various studies (data from SACEM or AlloCiné), the economic activity of these sectors has even experienced significant growth.

Unicorns: challenge to competition law, labor law and tax law

Then came the emergence of start-ups that revolutionized markets hitherto regulated by strict regulations. We are talking about unicorns, these companies which, starting only recently, have reached a valuation of over \$ 1 billion in just a few years. The term was coined in 2013 by Aileen Lee, an American Angel Investor.

Their core business is C2C intermediation (from individual to individual) or even B2C (from professional to professional) via online platforms which do not themselves bear the responsibility for compliance with regulations. Uber brutally shook up the regulated taxi market and questioned respect for labor law. Airbnb has called into question the regulated competition for rental accommodation between individuals.

Other start-ups, such as Blablacar for connecting individuals to make journeys by automobile, have been able to open their capital to large groups. In this case, at the end of 2018, SNCF acquired

a stake in Blablacar after having sold its subsidiary Ouibus to it. Interesting case of a merger between two previously competing and now complementary business models.

The Uber and Airbnb cases, for example, have followed very different paths. Legal and tax disputes have accumulated to the point where it is the web that has made and undone the reputation of these companies. For example, the online media Slate has published several articles denouncing Uber's managerial and business practices and reporting a very unfavorable economic situation. As for Airbnb, it is a set of resounding tax adjustments, American and European, that were revealed at the end of 2020.

GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, and Microsoft)

“The initial Internet project was the product of particular historical and economic conditions: those of the Trente Glorieuses. Originally, it was an object financed by public money for the sake of the general interest » (Interview with Smyrnaiois, 2017).

“It is important to remember that the network infrastructure has been financed by public money to the tune of billions of dollars. This goes against the rhetoric that only the market can innovate. Even Silicon Valley is the product of public investment, and venture capital, which has enabled and still enables the growth of start-ups, is also a creation of the US government » (Interview with Smyrnaiois, 2017).

In addition, Amazon and Alibaba have developed their global activity by banking on the promise of a wide choice of products at prices negotiated advantageously for their consumers and on reduced delivery times. However, it is then the respect for corporate tax law that is questioned. The accusations of dominant positions have flourished in different countries.

Questioning the sovereignty of the currency: advent and vagaries of crypto currencies

The currency is historically marked with the effigy of the political leader symbol of state sovereignty ("Give back to Caesar what belongs to Caesar"). This is what makes fiduciary money (fiducia, trust in Latin) legitimate (of what is founded in law, in justice, or in equity, according to Le petit Larousse) because it is placed under the authority of the Central Bank.

So, is a cryptocurrency reliable and legitimate? The very prefix of "crypto" ("hidden" in Greek) shows a fundamental opposition to fiat money whose power it represents is shown and claimed in the eyes of all. The circulation of currency was a sign of the expansion of the Roman Empire.

The very nature of cryptocurrencies is that transactions are encrypted for security and authentication purposes. The case of Bitcoin is emblematic although it is not the only existing cryptocurrency. The creation of this virtual currency is not an institutional decision based on a legitimate power recognized by citizens. The networking of anonymous servers is a so-called "distributed" system owned by all users without belonging to any of them. A bit like peer-to-peer. There are algorithms that fix the amount of cryptocurrency in circulation. The holder is anonymous.

By nature, freed from state governance, the system of creation, transaction and holding of cryptocurrency is opaque. System that escapes the transparency rules contracted between states. A means that facilitates tax evasion and the purchase of illicit products and services (weapons, narcotics, counterfeits, prostitution, crime, etc.) on the dark net (Tor network for example).

Democracy put to the test of data

The 2016 US election saw the rise to power of Donald Trump. While the election campaign was the subject of particularly harsh complaints and criticism, the voting arrangements were also the subject of numerous challenges and even scandals. However, it was not the American electoral system that was in dispute.

The accusations of unfair voter influence and electoral fraud explicitly referred to the opacity of the mechanisms of digital devices: social networks on the one hand, electronic voting machines on the other. The 4th power, that of traditional media, gave way to that of social networks. The main scandal of this election concerns the acquisition of the data of 50 million Facebook users by Cambridge Analytica of the British communications group Strategic Communication Laboratories (SCL) specializing in data analysis. Cambridge Analytica is said to have used this profiling data to influence the voters' vote in favor of candidate Trump.

DATA: REALITY AND VALUE

Fundamental considerations on the nature of the data

The reliability of the data and the authenticated and secure control of their access guarantees the integrity of the information and the relevance of the choices and strategic decisions by the bodies, physical or moral, which are legitimately responsible for it. Data is a measure of the observable world that reflects our perception of reality. In this, the choice of data is not neutral with regard to the use that we can make of it (processing and interpretation and the actions that will result from it (decision)).

These considerations at first glance banal and obvious are nevertheless fundamental for those who want to exercise their critical mind so as not to be trapped by a somewhat too rapid acceptance of interpretations which would include, from their outset, epistemological biases. and cognitive.

Algorithms, cloud, and teleworking: transfiguration of reality, dematerialization or even dehumanization?

Data transfigures reality. The simulation of phenomena by modeling is a more reliable substitute for the observation of facts and their evolution.

Confidence in the models, themselves evolving, is the basis of the credit given to predictions. For example, in many countries, political decisions to manage the COVID-19 health crisis have been based on interpretation, by scientific committees, of quantitative epidemiological models. The power and sophistication of these algorithms is, in itself, a new phenomenon.

Beyond the contribution of the events of our recent history, we can see that the dematerialization movement widely engaged in many companies on the administrative and commercial level is accompanied by the dematerialization of digital data itself. The widespread use of cloud computing and data centers seems to both distance us and dispossess us of data.

We could consider that compliance with the rules of social distancing, against covid-19 and which have led to the development of teleworking, have contributed to the dematerialization of collaborative work and of the worker himself. Among the criticisms made of teleworking, it is common to read that there is a dehumanization of the "social animals" that we are, to use the expression prized to Montesquieu.

From expert systems to Big-data and artificial intelligence for the general public

The 70s saw the development of Expert Systems, until the end of the 90s. Decision support tools, expert systems were computerized logical systems applying functions of processing an organization's data with a view to simulate and automate the responses that a human expert would have developed. The majority of these expert systems were characterized by a formal and linear approach to processing.

It was in the 1990s that fuzzy logic, neural networks, and genetic algorithms made it possible to envision more efficient decision support systems. Artificial intelligence then experienced great progress due to the variety of fields of application that opened up to it. Thus, fuzzy logic is commonly integrated in an industrial environment (command-control systems), in the operation and regulation of household appliances, in the regulation of road or air traffic, in medicine (diagnostic aid) or insurance (risk management). Neural networks are usually designed to facilitate pattern recognition mechanisms among an infinite number of applications.

Expert systems have long been in the hands of computer specialists for the needs of decision-makers and managers. Their cost was very high and could only be integrated into a business model where the productivity gains, they generated guaranteed profitability conducive to an investment decision.

The second half of the 2010s saw an acceleration in home computing with access by the general public to very high-performance processors and spectacular storage capacities (of the order of several Terabytes) for unprecedented costs (less than € 1,000).

The challenge of skills development: from technical skills to cognitive skills

At this point in our thinking, it is important to consider that the distribution in the market of highly sophisticated equipment at "cheap" prices does not explain everything. Thus, in parallel with this industrial take-off, software and applications have developed which were previously difficult to access, not only because of their low costs, but also because of the lack of technical skills required for their use.

Until the 1990s, mastering the use of a computer required some knowledge of the operating system language (DOS, UNIX, etc.). Currently, any user can be a simple consumer of these resources without knowing their technical operation. Cognitively, one could perhaps argue that one can also be a member of social networks without special knowledge of information theories, group dynamics or crowd psychology.

Conversely, today, many students master high-level artificial intelligence devices whose computing power is out of all proportion to what has come before in all of human history. The "R" programming software is open source, that is to say free and whose development is collaborative. It enables data analyzes and the design of high-performance predictive models in all fields of activity (economy, medicine, politics, meteorology, etc.). Access to Big data and to "open" data becomes profitable for those with the necessary equipment and skills.

It appears a partition of the world population into social groups according to the degrees of mastery on the one hand of technologies for processing and production of information and on the other hand of understanding of the psycho-sociological springs of communication. A first partition appeared at the end of the 1970s with the marketing of the first personal computers and the first programming languages.

Cybersecurity: intrusion, theft, and disclosure of information

With dematerialization, entire sections of our lives become dependent on certain data that we qualify as sensitive including health (individual medical file, health pass, etc.), personal finance management (online accounts, etc.), etc. This observation can easily be generalized to all the data managed by companies and administrations.

Strategic data, which is therefore sensitive, is the object of greed by third-party states, competing companies, hacktivist organizations, whistleblowers, etc.

In many high-profile global media cases, it is unauthorized revelations, leaks, that have allowed the disclosure of very large amounts of information hitherto secretly stored in data lakes.

We remember the cases:

- **Wikileaks** in 2010 regarding the disclosure of information related to US military operations in the Iraq war.
- **Snowden** in 2013 with the release of metadata from a mass telephone surveillance of US and UK citizens.
- **Swissleaks** in 2015 or the publication of the names of individuals or companies that would have benefited from an international tax fraud scheme.

In other cases, it involves theft of data for private purposes as it is not made public. These thefts are committed by individuals, for-profit organizations and even states. On many occasions, the international press has echoed suspicions of Russian or Chinese hackers in actions against Western companies or organizations, and even in elections.

On the other hand, identifying the tactics employed in the context of digital scams would be tedious as the imagination of the evildoers seems so creative. We will stress the importance of ransom operations consisting in blocking out a computer system in order to offer its unblocking for a ransom.

Cyber security comes at a very high cost. In early 2021, the French head of state, Emmanuel Macron, announced a plan to strengthen business cybersecurity for a budget of 1 billion euros by 2025.

Social engineering: the human factor, a major weakness in systems

The human factor, when it comes to cybercrime, is not limited to leaks. Many people, individuals, employees, executives, or company directors have, without their knowledge, handed over the keys to access data to malicious individuals.

Social engineering or human relations games conceals many communication techniques to deceive vigilance, distract attention, gain the trust of others in order to extract vital information, such as usernames and passwords, to penetrate a system. of information.

Generally, these techniques only become effective thanks to the poor knowledge of the victims in terms of protecting this vital information. Sometimes, the photocopier room or the recycle bin in an office are treasure caves for those whose sport theft is a favorite sport and a lucrative business. From time immemorial, naivety and candor have constituted the privileged ground of the crooks of all kinds to exercise their deception and carry out their misdeeds. Digital technology is no exception to this law of human interactions.

A little further on, we will come back to the contributions and the determining role of social psychology in the underlying mechanisms at work in these villainous activities. Indeed, the repeated awareness of all actors in the organization, through audits and training sessions, is, in the opinion of cybersecurity experts, the first shield against digital intrusions.

At this stage of our reflections, we can realize to what extent Serge Moscovici certainly got it right in considering political economy and social psychology as the determinants of the facts of history.

Social networks: power, desire, and enjoyment to be what you want

Social networks are first and foremost the "places" for rapid, if not immediate, consumption. Twitter won the game against Facebook: shorter, more impactful. Temple of virality, Twitter is the place of media existence for any journalistic, political, and economic actor, but also artistic or sportsman. Notoriety is cultivated there. Reputation is working on it. It is a virtual agora.

These new consumer practices are forcing advertising networks and internet influencers to produce (very) short videos. 30 seconds of video retains 85% of the audience. 2 minutes of video respecting the usual codes in terms of narrative and rhythm can still allow us to expect the attention of 50% of the audience.

Being an influencer: the myth of the hero

On these platforms, influencers are glorified. Anonymous who through their perseverance and talents have developed a growing audience, by virality, to the point of making it a lucrative activity. There is something for everyone. Many communication agencies have influencers among their service providers who set the tone and pace for the messages and clips of some of their clients.

Vocabulary undoubtedly tells us a lot about the construction of thought. If the virus is a danger that we are fighting, to preserve our biological health (covid-19 ...) or our digital health (ransomware ...), digital virality is a desired, sought-after phenomenon, a sign of digital growth. *Reversal of meaning.*

The phenomenon has become commonplace. Even President Macron who took part in a friendly video with McFly and Carlito (himself the son of Guy Carlier, lyricist, and columnist), two famous internet comedians.

The influencer exists in relation to his community, an anonymous and intangible crowd. With younger, more intellectually permeable audiences, the phenomenon of influence pushes through to identification. The influencer becomes a modern hero. The crowd, as in the gladiatorial arena, may like (thumbs up) or hate (thumbs down). It's an instant vote.

Conversely, the virtual crowd sometimes engages in violent hatred. Communities form a coalition to denounce who has published messages contrary to their vocation. The Mila case in France is

emblematic. The case has been taken to court as the hate messages and death threats have grown enormously.

What governance for social networks?

These social networks are all driven by the emotional load that members assign to the messages disseminated there. The speed and extent of this diffusion are as much the causes as the consequences of this emotional charge.

Crowd psychology has shown that the phenomenon of mass, by imitation, often removes the individual from his own responsibility. The acceptance of unauthenticated, deceptive, or only aberrant and unverifiable messages is the driving force behind fake news.

The invention of reality has taken a further step forward with deep fakes, algorithms that create vivid, realistic videos of people, real or imagined, living, or missing.

CONCLUSION

A "post-truth era" which gives credit to "alternative facts"

In 2016, during the Brexit referendum and US presidential election campaigns phrases such as "post-truth era" and "post-factual era" were widely used. According to the British Dictionary of Oxford, these expressions refer "to circumstances in which objective facts have less influence in shaping public opinion than appeals to emotion and personal opinions". It was in January 2017, that the advisor of D. Trump, Kellyanne Conway, in response to a famous journalist, designated by "alternative facts" the false words of Sean Spicer, spokesman of the White House, according to which never the inauguration of a President had gathered such a crowd in Washington.

A constructivist era: the reinvention of oneself by oneself (and sometimes by others)

James Altucher, former IT developer and author of the famous "Reinvent yourself", says: "*Reinvention was the key to viewing life events in a positive light. Now the whole world (...) is upside down, forcing us to reinvent ourselves individually and culturally*".

He continues that he was thus able to "(...) *find my own way through the chaos of change and discover the path to new opportunities for success*".

Is the future quantum?

Until the mid-1980s, the whole world was still in the paradigm of determinism: the past explained the present and shaped the future according to conceivable arithmetic rules. The evolutions followed long trends.

Then, the world lived in a growing instability compromising the most serious forecasts. Geopolitically, economically, and socially, our horizon has become chaotic. Therefore, like weather forecasting models, the world could only be understood through nonlinear algorithms.

The Internet of Things, IoT, is a fact. Transhumanism and bionic surgery bring hopes as well as fears.

Are we on the way to entering a new paradigm?

The quantum computer is heralded as the next digital revolution bordering on the conceivable. Chinese neurological researchers have shown that human thought follows quantum dynamics.

BIBLIOGRAPHY

Books

- Altucher J. (2016). *Reinvent yourself*. First edition, Choose yourself Media L.L.C.
Baudrillard J. (1970). *La société de consommation*. Denoël, Paris
Campbell J. (1977). *Le Héros aux mille et un visages*. Robert Laffont, Paris
Debord G. (1967). *La société du spectacle*. Buchet-Chastel, Paris
Moscovici S. (1984). *Psychologie sociale*, Presses universitaires de France, Paris
Rachline F. (1991). *De zéro à epsilon*. Editions First
Smyrniaos N. (2017). *Les GAFAM contre l'Internet : une économie politique du numérique*. INA, Institut National de l'Audiovisuel, Créteil

Web Sites

- France Info. (2021). https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/le-choix-franceinfo/comment-lexecutif-utilise-les-reseaux-sociaux-pour-toucher-les-jeunes_4290553.html
L'Express (2018). https://www.lexpress.fr/actualite/monde/amerique-nord/election-de-trump-le-hold-up-de-cambridge-analytica-sur-les-usagers-de-facebook_1993257.html
Capital (2019). <https://www.capital.fr/entreprises-marches/le-tour-de-passe-passe-damazon-sur-ses-impots-francais-1358147>
Capital (2019). <https://www.capital.fr/entreprises-marches/voici-combien-amazon-pese-vraiment-en-france-et-combien-il-paye-dimpots-1328475>
Les Échos (2021). <https://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/cybersecurite-le-plan-a-1-milliard-de-letat-1291369>
Ministère de l'intérieur. <https://www.interieur.gouv.fr/Interstats/Actualites/Les-defis-de-la-mesure-statistique-de-la-cybercriminalite-Revue-de-la-Gendarmerie-Nationale>
Novencia (2020). <https://www.novencia.com/chiffres-vertigineux-cybercriminalite/>
Slate (2020). <http://www.slate.fr/story/195404/vote-electronique-hacker-democratie-voting-machines-etats-unis-ballot-marking-device-elections-presidentielles-americales>
La Tribune (2019). <https://www.latribune.fr/economie/international/hackers-russes-les-nouveaux-mercenaires-d-une-cyberguerre-mondiale-816749.html>
WikiLeaks (2021, 9 mai). Dans *Wikipedia*. <https://fr.wikipedia.org/wiki/WikiLeaks>
SwissLeaks (2021, 9 février). Dans *Wikipédia*. <https://fr.wikipedia.org/wiki/SwissLeaks>
Le Figaro (2017). <https://www.lefigaro.fr/elections/presidentielles/2017/04/05/35003-20170405ARTFIG00320-les-reseaux-sociaux-au-coeur-de-la-bataille-presidentielle.php>
France info (2013). https://www.francetvinfo.fr/monde/europe/l-union-europeenne-inflige-a-microsoft-561-millions-d-euros-d-amende_275153.html
Capital (2020). <https://www.capital.fr/entreprises-marches/redressement-fiscal-geant-pour-airbnb-1386092>
Usbek & Rica (2017). <https://usbeketrica.com/fr/article/les-gafam-contre-l-internet-leur-objectif-c-est-d-absorber-le-marche>

TWITTER ET LES STRATEGIES DE DEMOBILISATION

Résumé

Cet article propose une analyse de l'utilisation d'un réseau social en période électorale, tant au niveau national que local. Notre préoccupation est d'étudier les techniques et pratiques militantes sur le réseau social Twitter pendant la campagne électorale législative en Algérie, en juin 2021. Notre recherche comparera les moyens utilisés dans les deux camps (pro-vote et anti-vote) qui ont permis de transformer ce réseau social en un outil de ralliement politique et d'attirer de nombreux jeunes à participer activement au processus de campagne en ligne. Sur la base d'entretiens avec de jeunes militants et dirigeants de mouvements politiques, il ressort que l'activité politique numérique en Algérie est de nature constructive, servant à attirer et mobiliser mais aussi à démobiliser.

Mots-clés : Twitter, campagnes électorales, viralité, démobilisation, débat public

Abstract

This article offers an analysis of the use of a social network during an election period, both at the national and local levels. It is our concern to study the activist techniques and practices on social network Twitter during the legislative election campaign in Algeria, in June 2021. Our research will compare the means used in the two camps (pro-vote and anti-vote) which made it possible to transform this social network into a tool for political rallying and to attract many young people to actively participate in the online campaign process. Based on interviews with young activists and leaders of political movements, it comes out that digital political activity in Algeria is of a constructive nature, serving to attract and mobilize but also to demobilize.

Keywords: Twitter, electoral campaigns, virality, demobilization, public debate

Chahinez SAHRAOUI, enseignante, formatrice et doctorante en science politique à Swiss UMEF University. Travaillant essentiellement sur les thématiques de la communication politique et plus particulièrement les pratiques digitales. Les domaines de recherche associés sont également la citoyenneté et l'écoféminisme. c.koudil577@umef-university.ch

INTRODUCTION

En tant que plate-forme technologique, les réseaux sociaux ont longtemps favorisé la notion d'interaction à travers des outils d'échanges discursifs, les blogs et le partage de contenus. Ces espaces qui prônent une culture de la convergence se sont transformés au fur et à mesure en une agora gigantesque, regroupant des utilisateurs de tous les bords idéologiques, n'hésitant pas à manifester leurs désaccords, souvent avec véhémence, et désigner des personnes à la vindicte populaire. Le journaliste français Laurent (2021) avait compris que *la popularité croissante des blogs et de Facebook allait changer la donne en matière de représentativité et d'échanges d'idées*, il affirme avec conviction qu'il s'avait que *nous ne débattrions plus jamais comme avant*.

Les divergences émergent notamment sur le réseau social Twitter. Cette plate-forme est considérée comme une sphère publique de la société contemporaine, où personnes anonymes et personnalités publiques au *nom d'une mythique démocratie* (Eyries, 2015) se côtoient, discutent et interagissent ensemble, instantanément.

De plus le design de Twitter offre, via l'usage de certaines fonctionnalités comme l'hashtag, la possibilité de rendre les contenus rapidement visibles et n'hésite pas à afficher « les tendances », et à encourager le partage d'informations afin d'atteindre la viralité souhaitée. Le but, en général, du twitto partageant des idées sur son compte, est de rendre son contenu viral, surtout s'il y a des intérêts latents ou affichés derrière cette volonté de visibilité, parfois extrême. On assiste et on observe également de la violence dans certains échanges, bafouant les lois en vigueur.

Les débats se créent autour d'une multitude de sujets d'ordre sociétal et politique, il s'agit d'informations relayées par quelques comptes, certains d'entre eux d'ailleurs déclenchent systématiquement le débat, permettant une viralité et une saisie par les médias traditionnels de ces thématiques. Selon le journaliste du Monde (Eudes 2011), *les réseaux sociaux permettent le recrutement de nouveaux militants*.

Ces dynamiques d'échange et ces attitudes sont en train d'opérer donc une reconfiguration du débat public, notamment lors de grandes échéances politiques comme les campagnes électorales. *Internet constitue un outil adapté aux nouvelles formes de militantisme aussi bien dans les partis traditionnels que dans les nouvelles organisations militantes* (Flichy, 2008).

Le présent article examine la manière dont les utilisateurs opèrent et utilisent des médias en ligne, en l'occurrence Twitter, pour décliner leurs argumentaires afin de dissuader les internautes algériens d'aller voter aux élections législatives, qui ont lieu en juin 2021.

Les personnalités publiques ayant un discours « anti-boycott » sont brutalisées virtuellement avec des commentaires acerbes et des insultes, comme ce fût le cas de Habib Brahmia, porte-parole du parti politique Jil Jadid, ayant décidé de participer aux élections législatives, contrairement à d'autres partis qui ont décidé de ne pas présenter de candidats. Très présent sur Twitter, il a été violemment insulté par certains utilisateurs de ce réseau social.

Ainsi, l'article s'interroge sur les stratégies d'intimidation de masse qui sont mises en œuvre, pour disqualifier ou décrédibiliser tous ceux qui sont contre le boycott. Il met en lumière les modes opératoires et les mécanismes spontanés et dirigés pour faire taire ce discours.

La question sous-jacente est la suivante :

Sachant que la majorité des personnes interrogées déclare ne pas se laisser intimider par le harcèlement en ligne dont elles font l'objet, concernant leur mobilisation pour les élections législatives,

mais la majorité d'entre elles déclarent vivre mal, les invectives dont elles font l'objet parfois, sur le réseau social. Quel est l'objectif donc de ces stratégies « agressives » mises en œuvre pour appeler au boycott?

Pour fournir une réponse à notre question de recherche, nous passons par trois étapes :

- Dans un premier temps, nous nous interrogerons le concept de la démobilisation auprès de notre échantillon.
- Dans une seconde partie, nous exposerons les données récoltées et la méthodologie que nous adoptons pour répondre à notre problématique de recherche. La troisième partie communiquera les résultats et les analyses.
- En conclusion, nous afficherons les limites de cette recherche et proposerons des pistes de nouvelles perspectives quant à ce travail.

Les données d'enquête

Durant la période allant de juin à septembre 2021, nous avons réalisé une enquête déclarative sur les utilisateurs de Twitter. A été soumis aux entretiens un échantillon de 40 internautes¹ représentatifs de la population algérienne inscrite sur internet et qui avait un compte Twitter.

Nous définissons la mobilisation dans la réalité et celle en ligne à partir de données dont nous disposons. Nous utilisons comme indicateur de la première notion les pratiques suivantes : la fréquence de participations aux différentes élections, aux manifestations du hirak¹ⁱⁱ et l'adhésion à un parti politique, la participation aux activités d'une ou plusieurs associations et l'implication à travers des postes de responsabilité dans ces associations.

Par ailleurs, une autre partie de l'enquête s'est concentrée sur les usages de Twitter. Ont été abordés divers usages : le temps consacré, le nombre de followers, les différentes pratiques (tweet, retweet, partage de vidéos ou de photos, follow et unfollow, les discussions via les dm). Enfin, la dernière partie de l'interview a interrogé les enquêtés sur la manière dont Twitter a modifié ou non leur mobilisation partisane.

Méthodologie

Ce travail se base sur une analyse du contenu de 40 entretiens, menée durant la période de juin à septembre 2021.

L'échantillon² est stratifié par région, et le respect des quotas de sexe n'a pas pu être effectué, étant donné, que la gente masculine était plus présente, ou et plus réactif aux sollicitations de cette enquête ; elle a également répondu rapidement lors de la première prise de contact. Par ailleurs, 75% des entretiens ont eu lieu via la messagerie WhatsApp, et le reste des interviews ont été réalisés via des rencontres en face à face, dans des espaces publics (cafés et bibliothèques). La population ayant répondu aux différents interviews est âgée entre 20 et 35 ans.

¹ Le hirak est un mouvement de contestation populaire algérien entamé le 22 février 2019 pour dénoncer le 5ème mandat de l'ancien président A. Bouteflika, le mouvement a duré plus d'une année et s'est répandu dans tout le territoire algérien.

² L'échantillon a été construit selon la méthode du quota en fonction de l'âge du genre, de la localisation géographique et de la catégorie socio-professionnelle

RESULTATS ET ANALYSES

Les liens entre les pratiques partisanes et l'utilisation du réseau social

La corrélation des deux indices de mobilisation partisane en ligne et l'activité sur Twitter est significative et positive. Tous les interviewés ont déclaré que leur engagement politique ou citoyens pour certains, a été favorisé par l'utilisation du réseau social et l'interaction avec d'autres utilisateurs partageant les mêmes idées politiques qu'eux.

La création de liens sociaux dans la sphère numérique, s'est transformée pour certains d'entre eux (5%) en de véritables relations amicales dans la réalité. En effet, cela renforce leurs croyances dans le fait que Twitter leur permet d'ouvrir les yeux sur ce qui se passe réellement et qui selon eux, est volontairement omis par les grands médias traditionnels. La majorité pense que les informations partagées par leurs abonnés ou les gens qu'ils suivent, partagent les mêmes idées qu'eux, sont forcément authentiques.

A l'inverse, tous les interviewés confient qu'ils n'essayent pas de rentrer en contact avec les gens qui ne partagent pas leurs idées et affirment même vouloir les combattre par les idées, en apportant des contre-arguments pour déconstruire les vérités défendues par ces gens. Personne parmi les **interviewés**, n'a dit qu'elle recourait à des insultes pour attaquer les utilisateurs ne partageant les mêmes idées qu'elles.

Les personnes interrogées affirment qu'elles passent davantage de temps sur le réseau social, lors de campagnes électorales. La corrélation entre les pratiques intensives sur Twitter et les liens créés en dehors, en l'occurrence, dans « la vraie vie » montre que cet outil est un moyen d'approfondissement des relations d'amitié.

Cependant, certaines personnes ont déclaré avoir vu des amitiés se briser à cause de ce qui se disait et se partageait sur le réseau social. En effet, certaines personnes défendaient l'idée d'aller voter pour *créer du changement* alors que leurs amis étaient de fervents défenseurs *de l'idée de boycott afin de ne pas légitimer le pouvoir en place*.

L'impact perçu de Twitter sur la mobilisation partisane

Toutes les personnes interrogées semblent minimiser le rôle de Twitter dans leur capacité à adopter des comportements partisans, néanmoins, certaines d'entre elles (10 personnes), au cours discussions affirment qu'elles ne sont pas allées voter lors des élections législatives car elles ont été convaincues par le choix de boycott adoptés par certains utilisateurs de Twitter, notamment des leaders d'opinion (journalistes, membres d'associations, etc.) .

Ces dix personnes fournissent une tentative d'explication de leur comportement, qui est la suivante : « *la mauvaise ambiance sur Twitter, fake news et agressivité de certaines personnes ont eu raison de leur désintérêt quant à ces élections législatives* ». Ces personnes se disent que cet ensemble d'éléments a engendré une forme de « *dégoût* » de la vie politique en général, qui a été illustré par faire le choix de ne pas aller voter pour ces élections.

Ces réponses ainsi que celles des autres personnes interrogées contribuent en outre à démontrer le rôle ambigu de Twitter sur la mobilisation des personnes rencontrées lors de cette enquête. Si pour la totalité de l'échantillon, Twitter n'a pas de rôle dans leurs choix politiques, une partie réalise en répondant aux questions qu'à un moment ou un autre, elle a pu céder et se dit avoir été influencé

par des contenus ou des commentaires partagés sur leur fil d'actualité, durant cette période en particulier.

Une autre partie des personnes interviewées a critiqué l'ambiance délétère (Insultes, et menaces) dans laquelle se déroule la majorité des débats actuellement. Elles regrettent et avec nostalgie l'époque où Twitter était utilisé par quelques initiés.

DISCUSSION GENERALE ET CONCLUSION

L'enquête menée sur la base de déclarations de 40 personnes a tout d'abord permis de mettre en évidence le rôle joué par Twitter en période électorale. Les utilisateurs déclarent s'informer sur l'actualité majoritairement sur ce réseau, à partir de comptes qu'ils jugent fiables sur ces trois critères :

- comptes non anonymes,
- nombre d'abonnés important
- et contenu vérifié.

Les personnes interrogées jugent Twitter plus fiables que Facebook et ont déclaré avoir déserté ce dernier depuis quelques années déjà.

Nous avons pu noter que 80% des personnes interrogées sont actives sur le plan politique et social, uniquement sur les réseaux sociaux et qu'elles ne comptent pas adhérer à un parti ou une association dans un futur proche.

Ce point mérite d'être approfondi en interrogeant les personnes sur leur manque d'intérêt pour les partis politiques et sur leur concept de citoyenneté qui serait, exercé -pour les personnes n'ayant pas voté- sur les réseaux sociaux.

Cette enquête, certes ne peut analyser à elle seule, le phénomène de mobilisation et de démobilitation sur Twitter, mais elle fournit quelques indicateurs sur la sensibilité des utilisateurs quant au climat ressenti sur le réseau et perçu comme réel pour certains d'entre eux. Cette perception pousse des personnes à s'éloigner pendant un temps du débat public, car elles affirment se sentir saturées et dépassées par les événements. Cela se traduit parfois par un choix concret qui est de s'éloigner réellement et concrètement de l'exercice citoyen, pendant une période donnée.

BIBLIOGRAPHIE

- Eudes Y. (2011), Facebook, Twitter et la révolution mondiale. Le Monde, 26 mars 2011, Paris
Eyriès Al. (2015). La communication politique 3.0 ? La politique à l'épreuve du numérique. EU de Dijon, Dijon, France
Flichy, P. (2008). Internet et le débat démocratique. Réseaux, 150, 159-185. <https://doi.org/>
Laurent S. (2021). J'ai vu naître le monstre-Twitter. Va-t-il tuer la démocratie ? Les Arènes, Paris

STUDENTS' PAPERS TRAVAUX D'ÉTUDIANTS

TROIS TRAVAUX LA THEORIE DES 5 E THREE PAPERS ON THE 5 E'S THEORY

Trois jeunes étudiantes du programme Master MRID de la Swiss UMEF University ont participé au Symposium du 19 juin 2021, et viennent d'exposer leur point de vue sur la théorie des 5 E, telle que présentée par le Président Djawed Sangdel, pour l'appliquer à un pays du Sahel, le Mali, en proie à une situation très difficile. Les voici :

MARIAM TRANCHANT SOW

mariamtranchant@gmail.com

INTRODUCTION

La théorie et les exigences des 5 E de Sangdel est l'une des solutions pour régler le problème du développement des Etats, surtout pour les pays en développement. Comment appliquer cette théorie au Mali ? Quels sont les atouts de cette théorie pour le Mali ?

Le développement d'un pays passe obligatoirement par ses 5 étapes : l'estime, l'éducation, l'énergie, l'entrepreneuriat et l'économie.

- Tous les Chefs d'Etat, surtout des pays africains, premièrement doivent tenir compte de l'estime pour l'avenir de son peuple et non l'estime pour le pouvoir.
- Deuxièmement mettre en place une éducation de qualité aux normes internationales en offrant une formation selon les besoins d'aujourd'hui et demain. Sachant que la majorité de la population est jeune. Il faudrait vraiment que les jeunes soient qualifiés pour faire face aux défis de demain.
- Troisièmement la question de l'énergie est une vraie priorité pour l'Afrique car elle est indispensable pour le développement. On doit pouvoir développer l'énergie solaire et le recyclage des déchets afin de fabriquer notre propre énergie en matière d'électricité, d'eau, de gaz et de pétrole. Cela permettra au pays d'attirer des investisseurs et de contribuer au développement du pays.
- Quatrièmement, avec la mondialisation, il faudrait encourager et attirer les Entrepreneurs : ils sont les moteurs de développement. Pour cela, il faudrait baisser leurs charges et faciliter leurs démarches administratives. Ainsi ils pourront créer des emplois et réduire la pauvreté.
- Enfin le cinquième point évoque l'Economie. Il est le résultat direct de ces quatre facteurs réunis car une économie saine passe par ces différentes étapes.

I. Estime

D'après la définition du dictionnaire Larousse « *l'estime est l'appréciation favorable que l'on porte sur quelqu'un, bonne opinion, respect et la considération qu'on en a pour quelqu'un ou une chose* ».

En partant du principe de l'auteur des 5E, cette appréciation doit tout d'abord être pour soi, mais aussi pour son peuple et pour son pays. Il faudrait que le Chef d'Etat se pose des questions essentielles à savoir : Comment mettre en avant l'estime pour l'avenir de son peuple et de son pays ? Chercher les outils pour améliorer le quotidien ? Définir les vraies priorités ?

En essayant de répondre à ces problématiques, nos responsables parviendront à résoudre certaines situations. Ils auront une vision très claire de toutes les composantes de la société. Il faudrait que le Chef d'Etat avec son équipe cherche une solution dans le but d'améliorer le quotidien de la population. Il faudrait avoir l'estime de son histoire le Mali a un passé très glorieux qu'il faudrait mettre en avant et en être fier.

II. Education

L'auteur a clairement démontré dans sa théorie des 5 E, l'importance de l'éducation dans la société. Aujourd'hui le système éducatif du Mali est à revoir. Le niveau est bas et il faudrait mettre l'éducation au centre et en faire une priorité nationale. Il faudrait une égalité des chances pour favoriser l'insertion des jeunes filles au système éducatif. Mettre en avant la valorisation des formations professionnelles pour permettre aux jeunes d'apprendre des métiers et être opérationnels rapidement. L'éducation favorise au développement du pays.

III. Energie

Selon l'auteur des 5E, l'énergie est aussi indispensable car cela permet aux pays de se développer et créer de nouvelles technologies à savoir le téléphone, l'internet à haut débit les infrastructures les moyens de transport etc. Le Mali est un pays très ensoleillé et très chaud : nos dirigeants doivent absolument investir dans les énergies renouvelables. Il faudrait beaucoup innover et permettre à nos jeunes inventeurs de pouvoir créer à moindre coup. Les pays développés ont su miser sur les énergies renouvelables ce qui leur donne une très grande supériorité.

IV. Entrepreneuriat

L'entrepreneuriat est la clé du développement des pays, il favorise la croissance économique tout en luttant contre la pauvreté. En créant des entreprises, les Etats pourront faire face aux défis de l'emploi et diminuer le chômage. Nos leaders doivent encourager les entrepreneurs en baissant les charges et les taxes, ce qui encouragera de nouveaux investisseurs et donner un nouvel élan économique qui va booster le pouvoir d'achat de la population.

V. Economie

L'économie est la somme des quatre, à savoir : Estime – Education – Energie et Entrepreneuriat = Economie. L'économie c'est la croissance. En clair, les pays développés ont rigoureusement appliqué les 5 E et tous les pays en développement doivent le faire pour pouvoir être autonome. Il faudrait une économie moderne et adaptée à nos besoins.

Cette théorie est vraiment la clé pour le succès. Le Mali, comme d'autres pays africains, doivent impérativement l'adopter afin de pouvoir avoir une économie florissante et ainsi égaler les pays développés.

CONCLUSION

La théorie des 5 E est un modèle de développement qu'il faut absolument que les pays en développement tiennent compte : ils ont les ressources et les matières premières mais on n'arrive pas à mettre en place une bonne politique économique et sociale, une bonne gouvernance. Le Mali a besoin de séduire des investisseurs en créant un climat serein pour les attirer. Pour cela il faudrait une bonne stabilité politique, c'est-à-dire moins de conflits et de coups d'Etat.

Avec une vision claire de la théorie des 5 E, les pays africains pourront être demain les « *Maîtres du monde* » L'Afrique étant un terrain vierge où tout est à faire. Avec une bonne pratique de la théorie des 5 E, le Mali pourra être autonome et ainsi être égal aux pays développés sans complexe mais pour cela on a encore du chemin.

INTRODUCTION

La théorie et les exigences des 5E du Prof. Djawed SANGDEL constituent une approche nouvelle du développement économique et de leadership de manière générale. Elles ont été créées pour comprendre les causes des retards économiques des pays en développement, c'est-à-dire les causes du sous-développement de ces pays en particulier eu égard au niveau de vie des populations des pays développés, et proposer à ces pays des solutions en vue d'atteindre le développement économique. Cette nouvelle approche fait également ressortir les qualités essentielles pour être un bon leader tout en indiquant à ce dernier des voies et moyens pour laisser un héritage positif à ses successeurs et aux générations futures.

La théorie du développement économique des pays est une théorie développée par beaucoup d'économistes avec des approches différentes mais ayant toute un but commun : atteindre le développement économique.

Que disent la théorie et les exigences des 5E du Professeur Djawed ? Comment les appliquer dans un pays en développement tel que le Mali en vue d'atteindre le développement économique de ce pays ? Où se trouve le Mali ? Quel est son niveau de développement économique actuel ?

I. BREVE PRESENTATION DU MALI

La République du Mali est un Etat d'Afrique de l'Ouest devenu indépendant le 22 septembre 1960, après l'éclatement de la Fédération du Mali composée du Soudan français (l'actuel Mali) et du Sénégal, laquelle fut fondée en 1959 à la suite de l'indépendance accordée par la France à ces deux colonies françaises.

Pays continental par excellence, en d'autres termes, enclavé, n'ayant pas de débouché sur la mer, la République du Mali est, avec 1.241.238 km², le plus vaste État d'Afrique de l'Ouest, après le Niger. Elle partage, au Nord, près de 7.200 km de frontière avec l'Algérie ; à l'Est, elle fait frontière avec le Niger ; au Sud-Est, avec le Burkina Faso ; au Sud, avec la Côte d'Ivoire et la Guinée, et à l'Ouest, avec la Mauritanie et le Sénégal. Le relief est peu élevé et peu accidenté et le pays est constitué de plaines et de bas plateaux. Son attitude moyenne est de 500 mètres et s'étend entre les 11° et 25° de latitude Nord.

Avec une économie essentiellement rurale, le Mali, pays enclavé, fait partie des pays les moins avancés sur le plan du développement socio-économique. Aussi, le Mali est un vaste pays du Sahel avec une économie à faible revenu, peu diversifiée et exposée aux fluctuations des prix des matières premières. Sa forte croissance démographique (avec un taux de fécondité de 6 enfants par femme en 2017) et le changement climatique représentent des risques importants pour l'agriculture et la sécurité alimentaire. Sa capitale est Bamako avec une population évaluée en 2019 à 2,529 millions d'habitants.

Depuis plus d'une décennie, le pays traverse des périodes d'instabilité politique et de conflits armés, accentués par le coup d'État militaire de 2012 et l'occupation du nord du pays par des groupes armés séparatistes, djihadistes et terroristes. La Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA) y intervient depuis juillet 2014. La sécurité, indispensable pour la reprise économique et la réduction de la pauvreté, reste fragile. Ces groupes armés poursuivent leurs attaques contre l'armée malienne et les civils ainsi que les casques bleus, essentiellement dans le nord et le centre du pays.

Comment développer un pays comme le Mali qui fait face des crises multidimensionnelles (sécuritaires, sociopolitiques, sanitaires) ? La théorie et les exigences des 5E qui indiquent le processus de développement des pays en développement peuvent-elles être appliquées de nos jours au Mali pour relancer le développement de ce pays ?

II- L'APPLICATION DE LA THEORIE DES 5E

Cette nouvelle approche traite le processus de développement économique aux fins d'atteindre le développement à travers l'Estime, l'Education, l'Energie, les Entrepreneurs et l'Economie.

1. Estime

Ce mot signifie dans le Larousse français, l'appréciation favorable que l'on porte sur quelqu'un, bonne opinion, respect et la considération qu'on a pour quelqu'un ou une chose. L'appréciation ou la considération doit être fondée sur la connaissance qu'on a pour soi, pour peuple et pour son pays. L'estime signifie dans le contexte d'un pays, selon Prof. SANGDEL, l'amour (c'est-à-dire l'amour pour soi, pour son peuple et pour son pays).

Dans sa théorie et les exigences des 5E, Prof. SANGDEL évoque l'estime à trois niveaux qui sont entre autres :

- **l'estime personnel**, c'est-à-dire l'estime pour son histoire aux fins que les futures générations puissent bien parler de vous et vous considérer comme une référence, grâce à l'héritage positif que vous leur ait laissé ;
- **l'estime pour le peuple**, c'est-à-dire défendre toujours en tout temps et en tout lieu les intérêts de son peuple, conformément aux textes législatifs et réglementaires en vigueur dans pays et,
- **l'estime pour son pays**, c'est-à-dire mettre tout en œuvre pour faire bien prospérer son pays et rehausser son image à travers le monde.

Les hautes autorités et les élites politiques maliennes ont-ils de l'estime conformément aux trois niveaux ci-dessus cités ?

Au Mali, au regard de la signification donnée à l'estime dans la théorie et les exigences des 5E, et compte tenu du comportement de bon nombre des gouvernants (hautes autorités et élites politiques) dans la gestion des affaires publiques et de certains gouvernés (citoyens) à l'égard des choses publiques (les biens communs), nous permettent de dire que cette qualité manque chez la plupart de ces gens sensées œuvrer pour la prospérité du pays et donner le bon exemple aux citoyens. C'est pourquoi la mal gouvernance et la corruption généralisée ont davantage augmenté les difficultés économiques et sociopolitiques du pays, réduisant ainsi l'espoir des jeunes du pays.

L'estime est fondamentale pour la construction d'une société forte, juste et prospère. Si un leader est animé par la volonté de laisser un bon héritage à ces successeurs et aux générations futures, cela l'obligerait à élaborer et à mettre en place des plans stratégiques pour développer l'économie son pays et améliorer davantage les conditions de vie de sa population. Sans l'estime des gouvernants à l'égard des gouvernés, aucune société, aucun pays ne pourra prospérer. Par exemple, c'est l'estime des gouvernants d'un pays pour sa jeunesse qui les motive à leur garantir une formation de qualité pour devenir des citoyens de demain capables de participer activement à la prise de décision de la société ou du pays.

Pour remédier à cette carence de valeur si importante, il faut une volonté politique forte doublée d'une sensibilisation au niveau des Hautes autorités et des élites politiques, des gouvernés et une bonne éducation scolaire.

2. Education

Elle peut être définie comme l'ensemble des moyens par lesquels un détenteur de savoir dans un domaine d'activité donné, transmet à quelqu'un, des connaissances dans ce domaine. Selon l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO), elle se définit comme l'ensemble des méthodes de formation humaines, ou de manière plus étroite, le processus d'acquisition de connaissances dans des Institutions spécialisées.

L'éducation a pour rôle de créer et d'accroître chez les individus, le respect d'eux-mêmes, de renforcer leur autonomie et garantir la cohésion sociale. C'est pourquoi elle doit être au cœur de la politique générale de tout Etat.

Le Professeur SANGDEL nous démontre dans sa théorie et les exigences des 5E que dans des pays où il y a des ressources humaines qualifiées, la croissance s'élève et l'économie se développe. Cela signifie que le développement d'un pays passe nécessairement par une bonne formation des citoyens du pays.

Quel est l'état actuel du système éducatif malien ? Et que faut-il faire au regard de la théorie et les exigences du Professeur SANGDEL pour que l'éducation soit un moyen de formation des bons citoyens et de ressources humaines qualifiées ?

Au Mali, depuis l'avènement de la démocratie en 1992 à la suite du coup d'Etat de mars 1991, le système éducatif est miné par des crises à répétition dans un pays où le taux de l'alphabétisation est déjà faible. Selon la loi portant orientation sur l'éducation du 28 décembre 1999, l'éducation est une priorité nationale. Le service public de l'éducation est conçu et organisé en fonction des apprenants et en tenant compte des objectifs de développement et des valeurs socioculturelles du Mali, et doit contribuer à l'égalité des chances de tous les citoyens. Conformément à cette même loi, le système éducatif a pour finalité de former un citoyen patriote et bâtisseur d'une société démocratique, un acteur du développement profondément ancré dans sa culture et ouvert à la civilisation universelle, maîtrisant les savoir-faire populaires et apte à intégrer les connaissances et compétences liées aux progrès scientifiques, techniques et technologiques modernes¹.

Entre 2011 et 2018, la plupart des indicateurs relatifs à l'éducation et la santé au Mali ont stagné ou sont tombés sous le niveau d'avant la crise. L'absence de progrès dans les indicateurs de l'éducation et de la santé peut être attribuée à la détérioration des conditions de sécurité, en particulier dans les régions du Nord et du Centre du pays.

La crise sécuritaire a freiné la fréquentation scolaire, en particulier celle des filles, en raison des dommages causés aux infrastructures, de la rareté des matériels d'apprentissage et de la fuite des enseignants qualifiés. Dans l'ensemble, le taux de redoublement dans l'enseignement primaire s'est détérioré pour passer de 15 % en 2011 à 18 % en 2018/2019 et le taux d'achèvement du cycle primaire a diminué de 11 points de pourcentage pour passer de 58 % à 47 % sur la même période. Cela signifie qu'en 2018/2019, seul un élève malien sur deux a atteint la sixième année².

Depuis des décennies, nous constatons que la corruption et la mal gouvernance constituent un frein à l'atteinte de cette finalité mentionnée dans ladite loi d'orientation suscitée. Dans les pays où le système éducatif est performant, ceci constitue un avantage majeur pour les leaders politiques en vue de l'atteinte des objectifs visés. L'importance de l'éducation dans le développement d'un pays est capitale parce qu'elle permet non seulement le mieux vivre en société ou dans un pays (donc la cohésion sociale gage de stabilité politique), mais également offre aux jeunes et aux futures générations, la possibilité d'assurer la conduite des affaires de la société ou du pays.

¹ Source : UNESCO (2012). Données mondiales de l'éducation, 7^e édition, 2010/2011. UNESCO, Paris

² Source : Banque mondiale (2020). Note sur la situation de l'économie et de la pauvreté au temps de la COVID-19. Groupe de la Banque mondiale, Washington

Tenant compte de la théorie et les exigences des 5E, il conviendrait aux hautes autorités maliennes de refonder le système éducatif du Mali conformément aux normes et standard internationales et de l'adapté aux réalités des offres d'emplois du pays. Elles devraient également mettre l'accent sur la formation des jeunes aux métiers d'entrepreneuriat.

Il convient de rappeler que de nos jours, l'éducation ne peut être de qualité sans une énergie durable et accessible au plus grand nombre des citoyens d'un pays.

3. Energie

L'énergie peut être définie comme une grandeur caractérisant un système physique capable de modifier l'état d'autres systèmes avec lesquels il entre en interaction en vue de produire l'électricité. C'est aussi, un système physique capable de produire des actions telles que fournir de la chaleur, de la lumière, ou appliquer une force sur quelque chose permettant de modifier l'état de cette chose.

L'électricité, si elle est accessible de manière durable, nous permettrait de réaliser nos objectifs dans plusieurs domaines de la vie grâce au développement technologique contemporain.

Selon la théorie et les exigences des 5E, l'énergie est indispensable dans nos sociétés modernes du fait de sa place dans la satisfaction de besoins de tous les jours. C'est elle qui nous permet de communiquer avec le monde étant sur place, de nous déplacer rapidement du point de la terre à l'autre grâce à des moyens de transports aériens, terrestres, ferroviaires, maritimes et fluviaux. Grâce à l'énergie nous pouvons créer des industries, augmenter nos productions agricoles, équiper nos hôpitaux, nous informer à travers les médias, faire le télétravail, suivre des formations à distance, pour ne citer que ceux-ci.

L'énergie est si importante aujourd'hui que sa convoitise est devenue sources de conflits à travers le monde. Les pays qui maîtrisent l'énergie et assurent sa permanence sont des pays développés. Sans l'énergie, aucun pays ne peut se développer économiquement aujourd'hui.

La disponibilité à un coût raisonnable de l'énergie dans un pays en paix et en sécurité incite les entrepreneurs à investir dans ce pays.

Le Mali est-il suffisamment couvert en besoins énergétique ?

Les besoins énergétiques du Mali dépend en grande partie des produits pétroliers totalement importés et du bois combustible (bois-énergie) provenant de forêts naturelles intérieures. Le pays importe aussi de l'électricité des pays voisins. Cette situation a un impact négatif sur la stabilité environnementale et la balance des paiements du pays. Il existe cependant des réserves de pétrole non prouvées en attente d'exploration dans le nord et l'est du pays, et quelques barrages hydroélectriques. L'accès à l'électricité au Mali, comme dans la majorité des pays de la CEDEAO, est limité, avec de fortes disparités entre les zones urbaines et rurales. Seule la moitié de la population urbaine a accès à l'électricité, alors que dans les zones rurales, l'accès est limité à seulement 16.7 % de la population. Quant aux combustibles modernes utilisés pour la cuisine, leur accès est très limité (respectivement 2 et 3 % pour les zones rurales et urbaines).

Le système électrique du Mali comprend un réseau national détenu et exploité par Énergie du Mali S.A. (EDM S.A.), qui approvisionne 35 villes, dont Bamako. Outre le réseau national, EDM S.A. gère 31 centres isolés équipés de groupes électrogènes diesel et 2 centres approvisionnés par la Côte d'Ivoire. L'Agence Malienne pour le Développement de l'Énergie Domestique et de l'Électrification Rurale (AMADER) est chargée de l'électrification rurale pour les installations inférieures à 250 kW, et de la régulation conformément au cadre de référence de l'électrification rurale adopté en 2003 (IRENA (2019)¹.

¹ IRENA (2019). Rapport d'évaluation de l'état de préparation aux Énergies renouvelables au Mali. Agence internationale pour les énergies renouvelables. Abou Dhabi. www.irena.org/publications

Selon le Directeur général de l'Agence internationale pour les l'énergie renouvelable (IRENA) dans une étude réalisée en 2019 dans le cadre l'Evaluation de l'état de préparation du Mali aux énergies renouvelables, le Mali dispose d'un immense potentiel en énergies renouvelables. L'utilisation des technologies basées sur ces ressources offrent la possibilité de booster l'agriculture, de stimuler le développement durable dans les milieux ruraux, d'améliorer la sécurité alimentaire, d'accroître l'accès à l'énergie et de renforcer la résilience des communautés aux changements climatiques. En exploitant ses ressources solaires, éoliennes et bioénergétiques conformément au Plan d'Action National pour les Energies Renouvelables (PANER) à l'horizon 2030, le Mali peut réduire la pauvreté, améliorer les moyens de subsistance de ses populations, et servir d'exemple de développement de l'énergie durable pour tous les pays du Sahel, (IRENA, op.cit., p. 4).

Aussi, les centrales hydroélectriques et thermiques représentent les principales sources de production d'énergie au niveau national. Malgré une augmentation des installations de systèmes hybrides (diesel / solaire) et photovoltaïques (PV) solaires décentralisés à petite échelle depuis 2011, la part des énergies nouvelles et renouvelables (EnR), à l'exception des grandes centrales hydroélectriques, reste faible. Le Mali continue de faire face à des défis majeurs dans le secteur de l'électricité. L'hydroélectricité compte pour 51 % de la puissance totale installée ; cependant, les changements hydrologiques et du niveau des précipitations ont un impact sur la production d'électricité. Le Mali a de plus en plus recours aux centrales électriques alimentées par des produits pétroliers. En raison des coûts de production élevés des centrales thermiques et des importantes pertes techniques et non techniques sur le réseau, les tarifs sont particulièrement élevés, à l'exception des tarifs sociaux proposés quand la consommation mensuelle d'un ménage est inférieure à 50 kilowattheures. La recherche d'opportunités alternatives dans les EnR, en particulier les options de systèmes solaires PV classiques et hors-réseau, est essentielle pour relever ces défis. En effet, avec une bonne gestion des ressources énergétiques naturelles disponibles, le Mali peut bénéficier d'un large spectre d'EnR, y compris de biomasse durable. Le domaine forestier national est évalué à 100 millions d'hectares. Le principal défi consiste à assurer une utilisation durable de cette ressource, afin de respecter le rythme de productivité naturel des forêts.

L'accès accru à l'énergie durable dans les ménages et les secteurs économiques au Mali est principalement caractérisé par un taux d'électrification national de plus de 41 %, mais seulement 17 % en milieu rural.

Autres contraintes : une cuisson fortement tributaire du bois-énergie avec une pénétration encourageante des combustibles et technologies alternatifs ; des ressources énergétiques d'origines hydraulique et solaire très insuffisamment exploitées dans la production d'énergie ; la bioénergie en pleine expansion avec des opportunités au plus près des communautés particulièrement rurales ; des investissements privés en progrès ; une demande d'énergie rapidement croissante (moyenne annuelle de 15 %) et un cadre de vie singulièrement vulnérable (IRENA, 2019, p.2).

La nécessité d'une expansion rapide du service d'électricité est confrontée à un problème de coûts élevés en raison du mix énergétique, de la géographie et de la logistique. La croissance démographique et l'urbanisation sont les moteurs de la demande d'électricité. L'accès actuel à l'électricité au Mali est estimé à 39 % (inférieur à la moyenne de 43,3 % de l'Afrique subsaharienne) et est largement réservé aux centres urbains (86 %) alors que seulement 19 % de la population rurale est connectée. Le Gouvernement malien s'est engagé à réaliser l'ODD 7 (Objectif de développement durable n°7 - Accès universel à des services d'électricité abordables, fiables et modernes) à l'horizon 2030.

Pour satisfaire la demande, l'entreprise publique d'électricité, EDM-SA, a développé une capacité de production thermique dans la région de Bamako, a acheté de l'électricité à des centrales thermiques privées et a été contraint de recourir à une production d'urgence (back-up) à base de fuel de manière semi-permanente afin d'éviter des pannes massives. Cette expansion rapide du secteur a entraîné un changement dans la composition de la production, qui est passée de l'hydroélectricité (94 % en 2003

et seulement 37 % en 2018) à une production essentiellement thermique, ce qui a entraîné une hausse du coût du combustible. En outre, l'enclavement (qui rend l'approvisionnement en combustible difficile sur le plan logistique) et la faible densité de population impliquent des coûts supplémentaires pour l'expansion des services en dehors de la région méridionale et centrale, plus peuplée.

EDM fonctionne à perte car le coût de production est supérieur au niveau tarifaire. La modification du mix de production énergétique vers une plus grande dépendance vis-à-vis des combustibles fossiles a exposé le secteur à la volatilité des prix des combustibles sur le marché international (le pays n'a pas beaucoup bénéficié jusqu'à présent de la récente baisse des prix des combustibles en raison de plusieurs contrats existants et de sa faible capacité de stockage du pétrole). Le coût de l'approvisionnement électrique était estimé à 0,24 USD/kWh en 2017 et à plus de 0,26 USD/kWh en 2018, tandis que le tarif moyen s'élève à 0,185 USD/kWh pour les clients de basse tension (BT) et à 0,15 USD/kWh pour les clients de moyenne tension (MT). Le déficit tarifaire avoisine les 30 % du coût total de l'électricité par kWh. Cependant, il existe une résistance politique et sociétale considérable à l'augmentation des tarifs de l'électricité au Mali. En conséquence, seuls de petits ajustements tarifaires ont eu lieu dans de rares cas au cours des 15 dernières années, et l'écart entre les revenus et les coûts pour EDM s'est considérablement accru ces dernières années (Banque mondiale, op.cit.).

Pour augmenter les capacités énergétiques du pays, les autorités maliennes doivent explorer d'autres sources d'énergies telles que les énergies solaires et éoliennes qui conviendraient au climat d'un pays sahélien comme le Mali.

Au regard des sources d'énergie du pays essentiellement hydroélectriques, il est difficile aujourd'hui d'assurer un approvisionnement en électricité stable sur le long terme à cause des changements climatiques. Cela constitue en quelque sorte un obstacle pour promouvoir l'entrepreneuriat au Mali.

4. Entrepreneurs

Les entrepreneurs sont les grands pourvoyeurs d'emplois. Le mot "Entrepreneur" vient du verbe français "Entreprendre" qui signifie "*commencer quelque chose, s'engager à faire quelque chose, tenter de...*". Il désigne une personne physique qui prend le risque de réunir des capitaux, des hommes etc. pour réaliser un certain nombre d'objectifs économiques. Jean-Baptiste Say (1767-1832), économiste classique français, définit l'entrepreneur comme un agent économique qui unit tous les moyens de production - la terre, le travail et le capital - afin de produire un produit. En vendant le produit sur le marché, il paie le loyer de la terre, les salaires des ouvriers et les intérêts sur le capital. La différence est son profit.

Un entrepreneur doit avoir certaines qualités qui sont entre autres la détermination qui est la clé de la réussite, la persévérance, le sens de l'organisation et de la planification, la rigueur, la créativité et l'intégrité à l'égard de ses partenaires. Pour mieux absorber le problème de chômage surtout des jeunes dans les pays en voie de développement, un leader politique doit créer les conditions propices à l'entrepreneuriat. Il doit ensuite encourager et accompagner les jeunes dans ce secteur.

La plupart des travailleurs du secteur privé au Mali travaillent dans des PME dont la majorité sont des entreprises individuelles qui rassemblent plus de 90 % de la main-d'œuvre. Les autorités cherchent à améliorer la qualité des infrastructures, à renforcer le cadre des partenariats public-privé, à mettre en œuvre le nouveau cadre juridique des contentieux fiscaux et à accélérer le développement des services bancaires mobiles. La mise en œuvre de réformes structurelles relatives à la gouvernance et au climat des affaires va favoriser à moyen terme les investissements du secteur privé.

Pour inciter les entrepreneurs, aussi bien nationaux qu'étrangers à investir au pays, les autorités du Mali devraient stabiliser le pays, garantir la paix et la sécurité ainsi que de l'énergie durable à un coût abordable. Il convient de préciser que la mise en place d'un climat de paix et de sécurité durable

dans un pays, encourage des investissements durables dans ce pays, sources de croissance économique d'un pays.

4. Economie

Selon le Larousse français, l'économie est l'ensemble des activités d'une collectivité humaine relatives à la production, à la distribution et à la consommation des richesses.

La capacité économique d'un pays définit le niveau de vie de sa population de manière générale. Aussi, selon que l'économie d'un pays soit forte ou faible, le pays est classé parmi les pays développés, émergents ou en développement. Dans la théorie et les exigences des du Prof. SANGDEL, l'économie est la somme des quatre autres "E", Estime + Education + Energie + Entrepreneurs = Economie. Cela signifie en d'autres termes que la synergie entre ces 4E donne ce que l'on appelle économie qui est un facteur très important dans la vie d'un pays.

Au Mali, la croissance du PIB réel a progressé pour atteindre 5,1 % en 2019, contre 4,7 % l'année précédente, dans un contexte de menaces sécuritaires élevées et de production agricole résiliente. Ceci a été possible, car la plus grande partie de l'activité économique se déroule dans la zone agricole au sud du pays qui a été relativement épargné par la violence. Représentant plus d'un tiers du PIB et les quatre cinquièmes de l'emploi, l'agriculture est l'épine dorsale de l'économie malienne, principalement sous la forme d'une agriculture de subsistance. Après une année record en 2018, la croissance agricole a légèrement ralenti en 2019, mais est restée robuste à 5,1 % de croissance.

La croissance est restée solide au Mali en 2019 malgré l'exacerbation de la violence dans les régions du Nord et du Centre. La croissance du PIB réel a atteint 5,1 % en 2019 (1,9 % par habitant) contre 4,7 % l'année précédente, grâce à des activités économiques dynamiques dans les régions du Sud encore sécurisées. Du côté de l'offre, ce sont les services, l'agriculture, la construction et l'exploitation minière qui représentent 85 % de la croissance du PIB. Du côté de la demande, les investissements des pouvoirs publics se sont accélérés et ont contribué pour 2,8 points de pourcentage à la croissance.

La forte croissance de la production et les mesures renforcées de mobilisation des recettes ont contribué à réduire le déficit budgétaire et à l'amener à un niveau inférieur au critère de convergence budgétaire de l'UEMOA établi à 3 % du PIB. Après un glissement significatif en 2018, les recettes publiques totales et les subventions ont rebondi, une hausse qui a été égale à 5,3 % du PIB en 2019, grâce, entre autres, au renforcement de la perception des arriérés fiscaux et à une surveillance accrue des contribuables assujettis à la TVA.

Les subventions accordées par des bailleurs de fonds externes en 2019 ont augmenté et atteint 1,9 % du PIB, principalement pour le financement de projets, mais également pour l'aide budgétaire globale. Les dépenses totales de l'État ont aussi augmenté de 2,8 % essentiellement en raison de l'accroissement des dépenses liées à la sécurité, et des travaux d'infrastructures de transport public plus importants. La dette publique a augmenté lentement pour atteindre 40,4 % du PIB à la fin de 2019, ce qui a eu pour effet de maintenir le risque de surendettement du pays à un niveau modéré, selon l'analyse conjointe de soutenabilité de la dette du FMI et la Banque mondiale pour l'année 2020.

Le Mali devrait, pour développer son économie, en plus de la mise en place d'une bonne politique d'investissement, installer des usines de transformation de ses matières premières avant de les exporter sur le marché mondial.

CONCLUSION

Au regard de tout ce qui précède, nous pouvons dire que la gouvernance des affaires publiques au Mali ne sont pas conformes à la théorie et aux exigences des 5E. Ce qui explique en grande partie le retard économique du pays.

L'insécurité est devenue une entrave importante pour les perspectives de croissance du Mali et entraîne un coût social important. L'expansion géographique du conflit commence à toucher des zones plus peuplées et plus productives du Mali. L'insécurité perturbe la fourniture de services publics, tels que les hôpitaux, les écoles, les tribunaux, les pharmacies etc. Cela a engendré des conséquences désastreuses : la couverture vaccinale de base est tombée à moins de 1 % dans la région de Kidal, contre 45 % au niveau national.

Les prestataires de services financiers et les entrepôts de céréales ayant été victimes de pillages orchestrés par les groupes armés, la capacité à fournir des crédits et à atténuer l'insécurité alimentaire ont été également très réduite. En outre, la destruction d'ouvrages de franchissement par des djihadistes et des terroristes ont provoqué des déplacements massifs de populations.

ADAMA COULIBALY

adamac28in@yahoo.fr

INTRODUCTION

A l'instar de beaucoup de pays africains, et plus largement de beaucoup de pays les moins avancés (PMA), le Mali fait face à une multitude de défis qui freinent son processus de développement social, économique et culturel. Depuis 2012, le pays est confronté à une crise multidimensionnelle dont il peine à se relever. Un problème réel de leadership se pose aujourd'hui plus que jamais. En effet, en l'espace de onze ans, le Mali a connu deux renversements anticonstitutionnels du pouvoir en place (en 2012 et en 2020) par des militaires, et en mai 2021, un renversement du pouvoir civil de transition toujours par des militaires qui sont actuellement à la tête de l'Etat.

Malgré un relèvement du taux de scolarisation et une multiplication des infrastructures scolaires, le système éducatif fait, depuis plus de trente ans, l'objet d'une instabilité chronique qui a fini par affecter sa qualité et son rôle de formation du citoyen et de préparation à la vie professionnelle, donc à l'emploi. Il se pose ainsi clairement la problématique de la valorisation du capital humain.

L'accès à une source d'énergie durable reste toujours limité en dépit des importants moyens financiers investis pour améliorer la fourniture énergétique du pays. Les ménages font toujours majoritairement recours au bois de chauffe pour satisfaire leurs besoins énergétiques, au détriment de l'environnement. L'électricité continue d'être un luxe pour une grande partie de la population avec un accent particulier pour les personnes vivant dans les zones rurales.

Le pays peine à donner aux entreprises et à l'entrepreneuriat le rôle de moteur de l'économie qui lui revient de droit dans un système libéral. Les entreprises se créent et disparaissent en l'absence d'une véritable culture de l'entrepreneuriat.

Quant à l'économie, elle est essentiellement portée par les secteurs primaire et tertiaire, peu diversifiée et peu industrialisée, donc créatrice d'emplois décents. Elle demeure faible en dépit de la volonté exprimée des différents régimes politiques successifs de la rendre plus compétitive.

Face à cette situation, doit-on céder à la fatalité ? Nous pensons que non, car en effet, nous avons eu la chance d'étudier la théorie et les exigences des 5E du Professeur Sangdel pour les leaders du monde global. A travers cette théorie, cette théorie apporte une précieuse contribution et indique la voie à suivre qui, selon lui, peut apporter des solutions aux problèmes que rencontrent les pays les moins avancés comme le Mali dans leur processus de développement¹.

QUE PROPOSE LA THEORIE DES 5E ?

Cette théorie préconise d'agir sur cinq leviers essentiels pour amorcer un véritable processus de développement. Il s'agit de l'estime, l'éducation, l'énergie, les entrepreneurs et l'économie déclinés par ordre de priorité, mais que l'on doit considérer comme un tout. Le développement est plus un processus continu qu'un but qu'on atteint pour ne rien faire ensuite. Quel impact, l'application de la théorie et les exigences des 5E pour les leaders du monde global pourrait avoir sur la situation au Mali ?

¹ CREDD (2019). Rapport de diagnostic stratégique - Elaboration du Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable 2019-2023. Ministère de l'Economie et des Finances – PNUD- FAO, Bamako. www.maliapd.org

1- Estime

A l'exception de la Première République (1960-1968) où le Président Modibo Keita avait su imprimer au pays une gouvernance vertueuse avec une vision claire du devenir du pays basée sur le socialisme, les différents régimes politiques successifs ont créé les conditions du délabrement actuel. En effet, les tenants du pouvoir ont toujours été mus par le souci de la préservation de leur pouvoir, sacrifiant ainsi les intérêts du pays à l'autel des intérêts particuliers de leurs proches, partisans et autres courtisans. Incapables de répondre aux aspirations profondes du peuple, ils ont allègrement décidé de s'offrir la sympathie des leaders religieux pour continuer à endormir le peuple, créant ainsi des mafias politico-économico religieuses. Pour mieux asseoir leur pouvoir, ils ont instrumentalisé la justice qui est devenue un outil de répression et de règlement de compte plutôt qu'un rempart contre l'arbitraire et les dérives. Le peuple dont ils sont censés être les serviteurs, est devenu le dernier de leurs soucis. Les réactions violentes du peuple ont fini par faire le lit à l'instabilité politique, sociale et économique.

Plutôt que d'avoir une vision à long terme de l'avenir et du devenir du pays, les dirigeants politiques ont choisi les solutions de facilité et se sont installés dans le pilotage à vue. Les problèmes qui étaient là depuis l'indépendance sont les mêmes que les citoyens vivent aujourd'hui. Le pays est géré au jour le jour et les projets de développements initiés sont dépassés avant que leur exécution ne soit terminée. Les autorités ne se focalisent que sur le quotidien, le tout dans un contexte d'insécurité et de corruption. Il est aisé de constater que les tenants successifs du pouvoir, pour l'essentiel, ont très peu eu le souci du legs qu'ils feront aux générations futures.

Devant cette faillite de l'estime des dirigeants politiques pour le pays et pour eux-mêmes, la théorie des 5E propose un profil idéal de ce que pourrait être un leader charismatique pour permettre au Mali de sortir de l'ornière. Il devrait s'agir d'une forte personnalité ayant une forte estime pour sa personne et soucieuse, en permanence, de l'héritage qu'il laissera à la postérité. Il s'agira d'un homme ou d'une femme qui a une bonne connaissance du passé et du présent et qui sait tirer les enseignements pour assurer au pays un meilleur avenir. Ce devrait être un homme ou une femme capable de mettre en place le système le mieux adapté pour répondre aux défis qui assaillent le pays. La justice devrait jouer son rôle de régulateur en toute indépendance et apporter la sécurité juridique à tous, dans un esprit d'équité et d'égalité.

Il devrait s'agir d'un bon manager qui sait donner à chacun la chance de développer son potentiel dans le domaine où il est le plus utile à la collectivité. Il se fera entourer d'une équipe sur la base de la compétence pour mieux répondre, en toute confiance, aux défis du pays, le tout dans l'intérêt de la population et avec le souci constant de réduire les inégalités. Les projets initiés doivent concourir à améliorer durablement les conditions de vie du peuple plutôt qu'à faire du populisme en lançant des projets sans lendemain et sans portée réelle.

2- Education

Depuis l'indépendance jusqu'à nos jours, le Mali a fait des investissements importants dans le secteur de l'éducation de base. Mais ces efforts ont eu très peu de résultats. Les raisons avancées sont, entre autres : la forte croissance du nombre d'enfants en âge d'aller à l'école dont le rythme dépasse de loin les investissements et les ressources accordées au secteur de l'éducation, et surtout les insuffisances en matière de bonne gouvernance. Ces facteurs ont entraîné un effritement de la qualité de l'enseignement, et partant celle de la formation professionnelle.

L'accès à l'éducation reste limité et l'équation paraît difficile à résoudre. Selon l'Enquête Modulaire et Permanente auprès des Ménages (EMOP, 2017), plus de six enfants sur dix n'étaient pas sur le chemin de l'école au moment de l'enquête. Il existe une véritable inadéquation entre la formation

et le marché de l'emploi, faisant dire à certains observateurs que l'école est devenue « *une machine à former des chômeurs* ». Dans un pays où tout est à faire, l'accent est mis sur l'enseignement général au détriment de l'enseignement professionnel pourtant pourvoyeur d'emplois. Également, les secteurs de formation qui offrent le plus d'opportunités d'emplois sont négligés.

Les programmes scolaires laissent très peu de place à l'innovation technologique, sans compter le faible niveau de résultats des apprenants, une faible performance du système scolaire et un faible niveau de réussite aux examens. Les investissements dans le secteur de l'éducation servent plus à payer des indemnités et des bourses aux enseignants et aux étudiants qu'à améliorer la performance du système à travers des infrastructures adéquates et des outils didactiques modernes.

Les solutions préconisées dans la théorie des 5E peuvent, à notre avis, aider à surmonter les difficultés décrites ci-dessus. Pour cela, il s'agit d'adopter des mesures pour relever le niveau de l'éducation en se fixant comme objectif l'introduction et la maîtrise de technologies de pointe, en particulier la digitalisation. L'accent devra être mis sur l'éducation de la petite enfance à travers des investissements conséquents. Le secteur de l'éducation devra être organisé autour d'une vision claire qui garantisse une offre de formation qui tienne compte des besoins actuels et futurs de développement du pays et de son capital humain. En tous les cas, l'éducation devra bénéficier d'allocations budgétaires propres à assurer l'instruction et la formation de chaque enfant. A cet égard, aucune opportunité ne doit être négligée, y compris le recours à des compétences extérieures pour offrir les meilleures formations aux enfants et aux enseignants. Ces ressources devront être considérées comme des investissements, et non des dépenses car l'éducation est à la base de tout développement. C'est à ce prix qu'on aura un niveau d'éducation élevé avec des infrastructures répondant aux normes et aux besoins du pays ainsi qu'aux standards internationaux.

3- Energie

Plus de soixante ans après les indépendances, et en dépit des investissements coûteux dans le secteur, l'essentiel des besoins en énergie reste couvert par la biomasse, principalement le bois provenant de la déforestation, soit environ 78% de la consommation totale du pays. Les produits pétroliers couvrent pour 17% contre 5% pour l'électricité, selon les données de la Cellule de Planification et de Statistique du Ministère chargé de l'Énergie (CPS/ME, 2017). Le taux d'accès à l'électricité, selon la même source, reste toujours limité à 42% avec une qualité de fourniture qui laisse à désirer, fluctuant entre coupures intempestives et délestages malgré l'interconnexion au réseau de la Côte d'Ivoire dont le pays dépend en partie. Ce chiffre chute à 20% en milieu rural.

Le prix de l'électricité qui reste hors de portée plombe le développement des entreprises, notamment des industries et influe négativement sur la capacité des entreprises à offrir des emplois. Le Mali dépense des sommes faramineuses pour l'importation des produits pétroliers en dépit d'un potentiel quantitativement significatif en énergies nouvelles et renouvelables sur l'ensemble du territoire.

A l'image d'autres secteurs, celui de l'énergie reste gangrené par la mauvaise gestion et la corruption, une situation qui dissuade les investisseurs tant nationaux qu'étrangers à investir dans ce secteur pourtant vital pour l'économie du pays.

Aussi longtemps que cette situation ne trouvera pas solution, il sera difficile de mettre le pays sur le chemin du développement. C'est pourquoi, nous avons tenté de trouver ce que propose la théorie des 5E. Il y a lieu tout d'abord de considérer l'énergie comme une vraie priorité et d'y investir en conséquence avec l'objectif clair d'en baisser le coût et d'en faciliter l'accès à toute la population. Il s'agira ensuite d'enrayer, sinon de réduire considérablement la dépendance du pays vis-à-vis de l'extérieur s'agissant de cette ressource clé, qui est pour l'économie ce qu'est le sang pour le corps.

A cet égard, une attention particulière devra être prêté aux sources d'énergies pour lesquelles le pays présente des avantages comparatifs comme les énergies nouvelles et renouvelables dont l'apport reste très négligeable dans la consommation totale d'énergie du pays. Il faut enfin adopter les meilleures méthodes de gestion pour soustraire ce secteur stratégique de la corruption et de la gabegie. C'est à ce prix que l'énergie jouera tout son rôle dans l'essor économique du pays.

4- Entrepreneurs

En règle générale, l'investissement constitue une condition sine qua non à la croissance de l'économie. Dans une économie libérale qui est la voie choisie par le Mali, le secteur privé est le premier pourvoyeur des investissements à travers les entreprises qui créent la richesse et contribuent significativement à améliorer les conditions de vie des populations en stimulant l'emploi. Au Mali, malgré la profession de foi des différents gouvernements de faire du secteur privé « le moteur de la croissance économique », le secteur a toujours du mal à décoller et fait face à d'énormes difficultés, à la fois structurelles ou conjoncturelles, qui n'encouragent pas la création d'entreprise.

Les raisons en sont multiples. L'on pourrait raisonnablement invoquer une absence de vision claire du rôle que doivent jouer les entreprises dans l'essor économique du pays. Aussi le processus de création d'entreprise est gangrené par la bureaucratie avec des procédures inutilement longues et coûteuses, cachant mal une corruption galopante. Combien d'investisseurs, lassés du parcours du combattant qui leur a été imposé, ont décidé d'aller investir dans un pays voisin ? On est focalisé sur le développement économique et paradoxalement, on néglige les acteurs indispensables pour y parvenir que sont les entrepreneurs. Il existe très peu d'entrepreneurs par vocation. Les entreprises se créent au gré des accointances avec des hommes politiques ou de hauts cadres de l'administration juste pour capter des marchés publics avec des rétrocommissions à la clé. Les entreprises se créent et disparaissent lorsque cessent les fonctions de ceux qui les soutiennent. L'essentiel des entreprises n'existent que par l'Etat ; ce qui constitue un frein à leur expansion hors du territoire national où la compétition est rude.

Il convient de passer du slogan aux actes en donnant un véritable contenu au rôle moteur du secteur privé dans l'économie afin que celui-ci prenne toute sa place dans la création de richesse et des emplois. La théorie des 5E propose aux leaders d'organiser une politique d'investissement claire propre à attirer les détenteurs de capitaux et à stimuler la création d'entreprise. L'administration doit, pour ce faire, se débarrasser de toutes les pratiques de corruption, de mauvaise gouvernance et de délits d'initiés. Elle doit avoir pour seul crédo, l'encouragement des entrepreneurs à investir et à bénéficier du meilleur cadre pour faire prospérer leurs entreprises. Les autorités politiques et administratives doivent avoir le souci permanent de la durabilité et de la pérennité des activités des entreprises en créant les conditions d'une véritable culture de l'entreprenariat. Elles doivent se garder d'interférer dans le jeu de compétition des entreprises. Leurs actions doivent tendre vers le maximum d'investissements pour booster l'économie et favoriser la création d'emploi. En clair, les entrepreneurs doivent pouvoir pleinement jouer leur rôle de moteur du développement économique sans entrave. Enfin l'économie doit dépendre des entrepreneurs, et non que les entreprises dépendent de l'Etat : ce qui sera toujours un frein à l'essor du pays.

5- Economie

Depuis plusieurs décennies, l'économie malienne rencontre de grosses difficultés à se hisser à la dimension du défi démographique qui se pose au pays. Avec un indice de développement humain (IDH) faible de 0,27 en 2017, le pays présente des inégalités très fortes que le niveau de croissance

économique n'arrive pas à réduire. L'économie demeure faible et très peu compétitive. Selon le classement du Forum mondial des entreprises, 2017-2018, le Mali est 123ème sur 137 pays suivant son niveau d'indice de compétitivité.

La capacité de l'économie malienne à mobiliser les investissements internes reste négligeable et l'est davantage lorsqu'il s'agit d'attirer des investissements directs étrangers (IDE). Or sans cela, il devient difficile voire impossible d'amorcer un réel décollage économique. Les gouvernements successifs ont axé leurs efforts sur la recherche du développement économique au détriment d'un processus de développement économique apte à se consolider de manière continue. Le caractère peu diversifié et peu industrialisé de l'économie empêche le pays de satisfaire ses propres besoins, même dans les domaines où il existe des potentialités réelles a fortiori satisfaire une demande extérieure. Les matières premières sont exportées à l'état brut sans transformation préalable, privant ainsi le pays de valeur ajoutée.

L'administration publique a une gestion de dépenses plutôt que de recettes. Nombre de services rendus par elle le sont à titre gratuit ; ce qui ne permet pas à l'état de disposer de suffisamment de ressources pour ensuite les redistribuer de manière à assurer un minimum de bien-être à tous les citoyens. Sans ressources suffisantes, l'Etat ne peut pas circonscrire les tensions sociales quasi permanentes qui sont généralement à la base de sa déstabilisation.

Pour remédier à cette situation, il sera nécessaire, et ce que la théorie des 5E nous enseigne, de s'atteler tout d'abord à construire une économie moderne en s'appuyant sur ce que les nouvelles technologies et la digitalisation offrent de meilleur et en créant les conditions favorables à l'innovation dans tous les domaines.

Aussi l'économie doit-elle cesser d'être introvertie pour se tourner vers la conquête du marché mondial ainsi que la satisfaction des besoins au niveau global dans le cadre d'une économie mondialisée.

Il importe également d'inscrire le pays dans le cadre d'un processus de développement économique clair et efficace avec des objectifs qui s'enchaînent de manière harmonieuse, de telle sorte que la réalisation d'un objectif crée les conditions favorables à la réalisation d'un autre. L'Administration doit fonctionner comme un prestataire dont les services seront payants pour générer davantage de ressources en vue de leur saine redistribution et pour booster le financement interne des investissements.

CONCLUSION

Au terme de notre analyse, nous estimons nécessaire de préciser que l'application des 5E n'est pas une panacée pour guérir le Mali de toutes ses pathologies. Il est cependant clair que leur absence est indéniablement une des causes du retard économique du pays et de bien d'autres pays en voie de développement dans le monde.

Sous ce rapport, les 5E devront venir en complément de bien d'autres initiatives comme entre autres, la lutte contre la corruption, le respect de la loi, le développement du capital humain et des infrastructures, la bonne gouvernance, l'intégration régionale, le développement des voies et des moyens de communication et de transport. En clair, les 5E sont une théorie qui recèle en soi la solution à beaucoup de maux dont souffrent les pays les moins avancés en général et le Mali en particulier, pour peu qu'on en fasse une bonne application ; une théorie restera toujours une théorie aussi longtemps qu'elle ne sera pas mise en application.

Nous terminerons ce travail en ouvrant un autre débat : Quelle approche doit-on privilégier pour appliquer la théorie et les exigences des 5E dans le contexte d'un pays en proie à une crise multidimensionnelle ?

GENERAL PRESENTATION OF THE SARCEO PROJECTS

Members of our faculty, Ph. D students and researchers undertake presently research on various aspects of the projects under way. Some of these projects are conducted in partnership with other research and training institutions. The authors of research carried out in the framework of SARCEO will present the results of their work in “Action-research notes” of a maximum of 10 to 15 pages, to be published on the UMEF website.

The norms governing the submissions to the *Journal of Corporate Governance and International Relations* are applicable to the editing of «Policy Research Papers».

The researchers are free to use the methodology that best suits their projects. However, SARCEO gives priority to case studies and to the identification of best practices for better use by corporate executives as well as international relations, multilateralism, and diplomacy.

PRESENTATION GÉNÉRALE DES PROJETS SARCEO

Nos enseignants, doctorants et chercheurs mènent actuellement des recherches sur différents aspects des projets en cours de réalisation. Certains de ces projets sont menés en partenariat avec d'autres institutions de recherche et de formation. Les auteurs des recherches effectuées dans le cadre de SARCEO présenteront les résultats de leurs travaux dans des « Notes de recherche-action » d'un maximum de 10 à 15 pages, à publier sur le site d'UMEF.

Les normes régissant les soumissions à la *Revue de la Gouvernance des Entreprises et des Organisations et des Relations internationales* sont applicables à la rédaction des « Policy Research Papers ».

Les chercheurs sont libres d'utiliser la méthodologie qui convient le mieux à leurs projets. Toutefois, SARCEO accorde une priorité aux études de cas et à l'identification de pratiques recommandées pour une meilleure utilisation par les dirigeants d'entreprises ou d'organisations et dans les relations internationales, le multilatéralisme et la diplomatie.

The Swiss Applied Research Centre for Enterprises and Organisations (SARCEO) undertakes multidisciplinary research with an international staff of researchers and a focus on vastly improving performance of corporations and organisations through the implementation of technology and the development of new approaches to human organisation in a complex and fast-moving environment. Research also encompasses contemporary topics in international relations such as the promotion of peace, economic and social development, environment conservation and the impact of education on inclusion.

Le Centre Suisse de la recherche appliquée aux entreprises et organisations (SARCEO) entreprend de la recherche transversale avec des chercheurs internationaux spécialisés dans l'amélioration significative de la performance des entreprises et des organisations, à travers la mise en place de processus technologiques et de développement ainsi que de nouvelles approches à l'organisation humaine dans un environnement complexe et mouvant. Cette recherche trouve aussi une application dans les relations internationales dans des domaines comme la promotion de la paix, le développement économique et social, la conservation de l'environnement et l'impact de l'éducation sur l'inclusion.



Château d'Aire 185-187 route d'Aire, 1219 Aire - Geneva - Switzerland
• T. +41 (0) 22 732 07 12 • sarceo@umef-university.ch



www.umef-university.ch/sarceo/